

Invloed van vertrouwen in de leidinggevende op Service Oriented Organizational Citizenship Behavior en het mediërend effect van bevlogenheid onder verpleegkundigen



Open Universiteit, Nederland
Faculteit managementwetenschappen
Master of Science in Managementwetenschappen

Auteur: J. Maas
Studentnummer: 850441846
Datum: 26 juli 2012

Supervisor: Dr. M. Veld
Tweede beoordelaar: Drs. L. van Veldhuizen

Voorwoord

Dit onderzoek is uitgevoerd als masterthesis binnen de opleiding tot master in Managementwetenschappen en specialisatie Implementation and Change-management (ICM) aan de Open Universiteit.

Verschillende mensen hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit onderzoek. Ten eerste wil ik mijn supervisor Dr. Monique Veld hartelijk danken voor al het geduld en advies en constructieve feedback wat mij de kracht gaf om vooral door te gaan en opnieuw aan de hand van nieuwe inzichten verdere invulling te geven aan mijn onderzoek. Daarnaast dank ik alle betrokken docenten van de Open Universiteit waaronder 2^e beoordelaar Drs. Leo van Veldhuizen, en Fontys die mij hebben gebracht tot dit hoogtepunt in mijn leven. Vervolgens wil ik iedereen bedanken die heeft bijgedragen vanuit mijn organisatie, het SJG Weert.

Tenslotte dank ik mijn familie en gezin voor alle steun en interesse. In het bijzonder dank ik mijn vrouw Saskia die ervoor zorgde dat ik kon studeren.

Ik wens u veel leesplezier.

Joris Maas
Herten, juli 2012

*"Wanneer je een schip wil bouwen
Breng de mensen dan niet bijeen om hout te sjouwen
of het werk voor te bereiden
geef hen geen taken op en deel geen plannen mee
maar leer hen eerst verlangen naar de eindeloze zee"
(Antoine de Saint-Exupéry, 1900-1944)*

Summary

In the past few years, more and more research has been done to find out how trust and engagement of employees play a role in relation to service oriented organisational citizenship behavior (SO-OCB).

This thesis will elaborate the relationship between trust in a direct supervisor, engagement and service oriented OCB in a hospital.

This inquiry measures how much trust nurses have in their direct supervisors, and in relation to the extent of accomplishment in the form of Service Oriented Organizational Citizenship Behavior (SO-OCB), and the possible mediating role of engagement.

This study took place at SJG Weert, a regional hospital in the Netherlands. 246 nurses received a questionnaire, 143 nurses participated (response 58,1%).

The design of the study is a quantitative research. The surveys used in this study were structured and distributed just once (cross sectional) to the respondents.

For measuring supervisors trust the survey of Schoorman (2006) was used. For measuring workengagement the short survey version of Schaufeli and Bakker (2003) has been used. Finally, in order to measure SO-OCB towards supervisor, colleagues and the organization, the survey of Lavelle, McMahan, and Harris (2009) has been applied. The data was statistical processed and analysed by the use of SPSS.

The results in this study show that trust in the direct supervisor has a positive effect on engagement and SO-OCB.

Engagement also has a significant relationship with SO-OCB and also a mediating role in the relation between trust in the supervisor and SO-OCB. This study also explains the connections and level of significance concerning the elements of SO-OCB. SO-OCB can be divided in: SO-OCB in relation to supervisor and SO-OCB in relation to colleagues and SO-OCB in relation to the organisation.

Especially between trust in the supervisor and engagement and SO-OCB colleagues is a strong significant link in comparison to the two other forms of SO-OCB. Based on these results, recommendations have been made for further research.

Samenvatting

In de afgelopen jaren is er steeds meer onderzoek gedaan naar vertrouwen en bevlogenheid van werknemers en de rol die dit speelt in relatie tot gedrag en prestatie.

In dit onderzoek wordt verder ingegaan op de invloed die vertrouwen in een direct leidinggevende heeft op de prestaties van verpleegkundigen in een ziekenhuis. En welke rol bevlogenheid van de verpleegkundige hierin heeft.

In dit onderzoek is de mate van vertrouwen in de direct leidinggevende in relatie tot de mate van prestatie in de vorm van Service Oriented Organizational Citizenship Behavior (SO-OCB) gemeten. En de mogelijke mediërende rol van bevlogenheid in deze relatie. Dit onderzoek is uitgevoerd in een streekziekenhuis SJG te Weert. Het onderzoeksdesign bestond uit een toetsend kwantitatief vragenlijst onderzoek. De toegepaste vragenlijsten zijn gestructureerd van aard en eenmalig (cross-sectioneel) door de respondenten ingevuld.

246 verpleegkundigen hebben een vragenlijst ontvangen, 143 verpleegkundigen hebben uiteindelijk de vragenlijst ingevuld (respons 58,1%).

Voor het meten van vertrouwen in de leidinggevende is gebruik gemaakt van de vragenlijst van Schoorman (2006). Voor het meten van de mate van bevlogenheid is de standaard vragenlijst (verkorte 9-items versie) volgens Schaufeli (2003) gebruikt. Tenslotte is voor het meten van SO-OCB in relatie tot respectievelijk leidinggevende, collega's en organisatie, gebruik gemaakt van vragen uit de vragenlijst volgens Lavelle et al. (2009). De data die is verkregen is statistisch verwerkt en geanalyseerd middels SPSS.

Uit het onderzoek blijkt dat vertrouwen in de leidinggevende een significant verband heeft met bevlogenheid en SO-OCB.

Daarnaast heeft bevlogenheid een significant verband met SO-OCB en tevens heeft bevlogenheid een significant mediërende rol in de relatie tussen vertrouwen in de leidinggevende en SO-OCB. In dit onderzoek worden tevens de verbanden en mate van significantie met de onderdelen van SO-OCB toegelicht. SO-OCB is opdeelbaar in: SO-OCB in relatie tot de leidinggevende en SO-OCB in relatie tot collega's en SO-OCB in relatie tot de organisatie.

Met name tussen vertrouwen in de direct leidinggevende en bevlogenheid en SO-OCB collega's is een sterke significante relatie in vergelijking met de twee andere vormen van SO-OCB. Op basis van deze uitkomsten zijn aanbevelingen geformuleerd voor verder onderzoek.

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Voorwoord | 1 |
| Summary | 2 |
| Samenvatting | 3 |
| 1. Inleiding | 6 |
| 1.1 Aanleiding | 6 |
| 1.2 Relevantie | 7 |
| 1.3 Doelstelling | 8 |
| 1.4 Probleemstelling | 8 |
| 2. Theoretisch kader | 9 |
| 2.1 Wat is Service Oriented OCB? | 9 |
| 2.2 Hoe kan SO-OCB beïnvloedt worden? | 10 |
| 2.3 Vertrouwen in de leidinggevende | 12 |
| 2.4 Verwachting invloed van vertrouwen in leiding- gevende op SO-OCB | 13 |
| 2.5 Conceptueel model van het onderzoek | 15 |
| 3. Methoden van onderzoek | 16 |
| 3.1 Onderzoeksdesign | 16 |
| 3.2 Methode, instellingen en respondenten | 16 |
| 3.3 Meetinstrumenten | 17 |
| 3.4 Controle variabelen | 18 |
| 3.5 Missing values | 19 |
| 3.6 Validiteit en betrouwbaarheid | 19 |
| 3.7 Analyse methode | 20 |
| 4. Resultaten | 21 |
| 4.1 Factor- en betrouwbaarheidsanalyse | 21 |
| 4.2 Beschrijvende statistiek | 24 |
| 4.3 Correlatieanalyse | 25 |
| 4.4 Regressieanalyse | 27 |
| 5. Conclusie en discussie | 33 |
| 5.1 Samenvatting en conclusie | 33 |
| 5.2 Discussie | 34 |
| 5.3 Beperking van het onderzoek | 36 |
| 5.4 Aanbevelingen voor de praktijk | 37 |
| 5.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek | 37 |

Bijlagen

- Bijlage 1: Vragenlijst Bevlogenheid UWES-9
- Bijlage 2: Vragenlijst SO-OCB Manager survey en modificatie
- Bijlage 3: Vragenlijst vertrouwen in leidinggevende
- Bijlage 4: Controlevariabelen
- Bijlage 5: Integrative model of employee engagement
- Bijlage 6: Factorlading vertrouwen
- Bijlage 7: Factorlading bevlogenheid
- Bijlage 8: Sobeltest

1. Inleiding

In dit hoofdstuk zal de aanleiding en relevantie van dit onderzoek worden toegelicht. Aansluitend zal de doelstelling en probleemstelling worden geformuleerd.

1.1 Aanleiding

Positieversterking van ziekenhuizen wordt steeds belangrijker als gevolg van marktwerking, meer keuzevrijheid voor patiënten en kostenbeheersing binnen ziekenhuizen. Niet alleen de geboden faciliteiten maar ook vooral de kwaliteit van hulpverlening wordt gewogen door de klant. Om een goede kwaliteit van zorg te leveren is het van belang dat medewerkers bereid zijn om net wat meer te willen doen voor haar klanten en daarmee onderscheidend te zijn ten opzichte van de concurrent (Bond, 1997).

Beleidsmakers in ziekenhuizen zien dan ook in toenemende mate het belang van goed geschoold en gemotiveerd personeel om als ziekenhuis succesvol te zijn (Buchan, 2004). Er is echter nog relatief weinig onderzoek gedaan in de zorgsector, en specifiek naar de attitudes die een verpleegkundige zou moeten hebben om gedrag te vertonen wat wenselijk is en ten goede komt aan de patiënt (Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001). Met andere woorden hoe denken medewerkers over hun organisatie, hoe voelen zij zich ten opzichte van de organisatie en welke bijdrage zijn ze bereid te leveren?

Uit empirisch onderzoek blijkt dat leiderschap en dan met name transformationeel leiderschap, en mate van bevlogenheid onder medewerkers een belangrijke rol spelen om efficiënt en effectief te functioneren in een organisatie (Strickland O., 2007). Daarnaast zou 'vertrouwen in de leidinggevende' invloed hebben op de mate van bevlogenheid van de medewerker (Whittington & Galpin, 2010). Onder 'vertrouwen in de leidinggevende' wordt verstaan in deze context het waargenomen vertrouwen wat verpleegkundigen hebben in hun direct leidinggevende.

Bevlogen medewerkers zijn meer bereid om hogere prestaties te leveren voor de organisatie dan minder bevlogen collega's (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009b). Onder bevlogenheid wordt verstaan: 'een positieve, affectief-cognitieve toestand van oppperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie' (Bakker & Demerouti, 2008).

Medewerkers die minder bevlogen zijn óf worden zullen naar verwachting een negatieve invloed hebben op de prestaties van de organisatie. Voorbeelden van deze negatieve invloeden zijn problemen zoals een verminderde betrokkenheid (Fay, 2004), wantrouwen richting collega's en organisatie (Chughtai & Buckley, 2008) en verminderde prestatie (Salanova, 2005).

Het leveren van betere prestaties door medewerkers die verder gaan dan hun functieomschrijving en die op vrijwillige basis tot stand komen wordt ook wel Organisational Citizenship Behavior genoemd (hierna te noemen OCB) (Bettencourt et al., 2001; Podsakoff & MacKenzie, 1997).

OCB kent vele vormen die nader gespecificeerd zullen worden. Dit onderzoek legt de focus op Service Oriented Organisational Citizenship Behavior (SO-OCB) van verpleegkundigen in een ziekenhuis omdat deze het beste aansluit bij de aard van het vak en dienstverlening. SO-OCB is gedrag wat de medewerkers laten zien en wordt gekenmerkt door loyaliteit richting de organisatie en actieve

betrokkenheid / participatie en het leveren van kwalitatieve hoogstaande dienstverlening aan de klanten en collega's. De 'klanten' zijn in deze context de patiënten van een ziekenhuis.

De mate van het vertonen van SO-OCB door medewerkers kan gezien worden als een belangrijke indicator voor prestaties of effectiviteit (Hoffman, Blair, Meriac, & Woehr, 2007; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Walz, 2000).

(SO-)OCB is al eerder onderzocht binnen bedrijfssectoren waaronder Industrie, Horeca en Hotelwezen. SO-OCB is daarentegen vrijwel niet onderzocht binnen een specifieke bedrijfsvorm zoals de gezondheidszorg (Bettencourt et al., 2001). Daarnaast heeft er slechts beperkt onderzoek plaatsgevonden naar de relatie tussen bevlogenheid en Service Oriented Organisational Citizenship Behaviour (SO-OCB) (Yoon & Suh, 2003).

De invloed van 'vertrouwen in de leidinggevende' op 'bevlogenheid' en 'SO-OCB' is nog niet onderzocht binnen een streekziekenhuis onder verpleegkundigen. Onderzoek naar SO-OCB binnen de gezondheidssector is zeer gewenst. En met name factoren die SO-OCB beïnvloeden (Lin, Hung, & Chiu, 2008; Payne & Webber, 2006; Wong, Spence Laschinger, & Cummings, 2010). Dit onderzoek zal hier dan ook aandacht aan besteden.

In dit onderzoek zal namelijk onderzocht worden in hoeverre de mate van 'vertrouwen in de direct leidinggevende' invloed heeft op 'bevlogenheid' en 'SO-OCB'. Daarnaast zal dit onderzoek zich richten op de mogelijk mediërende rol die 'bevlogenheid' heeft in de verwachte positieve relatie tussen 'vertrouwen in de direct leidinggevende' en 'SO-OCB'.

1.2 Relevantie

Bevlogenheid en Service Oriented Organizational Citizenship Behavior zijn begrippen die vanuit de positieve organisatiepsychologie aandacht krijgen (Luthans & Youssef, 2007).

SO-OCB is nog een relatief jong begrip als verbijzondering op het reeds langer bestaande OCB (Lin et al., 2008). Er is in het verleden met betrekking tot OCB minder gelet op de OCB-eigenschappen van elke specifieke (bedrijf-)sector afzonderlijk (Bettencourt et al., 2001). Onderzoek naar SO-OCB in de dienstverlenende sector is dan ook onderbelicht (Yoon & Suh, 2003). Dit is opvallend gezien het feit dat deze sector groeit. Er is dan ook meer behoefte aan verder onderzoek naar SO-OCB's in de dienstverlenende sector (Lin et al., 2008). Daarnaast is er behoefte aan verder onderzoek naar de relatie tussen bevlogenheid en vormen van OCB's (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008).

Aangezien SO-OCB gezien mag worden als een indicator voor prestatie is het interessant om dit gedrag te onderzoeken binnen de zorgsector. Binnen deze sector zijn namelijk wel prestatie-indicatoren aanwezig, maar deze zijn op organisatieniveau geformuleerd en niet op individueel niveau. Zo wordt er momenteel als prestatie-indicator gekeken naar het aantal ligdagen van een patiënt en de mate van het optreden van decubitus onder patiënten (ook wel outputgegevens genoemd). Er wordt echter vrijwel niet naar individuele prestaties van verpleegkundigen gekeken. Daarnaast heeft prestatiemeting pas zin als er ook prestatiedoelen zijn omschreven als referentiepunt om beoogde effecten te kunnen realiseren (ook wel outcome genoemd). Middels gedrag in de vorm van SO-OCB is het mogelijk om uitspraken te doen over de te realiseren

outcome. Deze manier van prestatie meten, namelijk meten op outcome in plaats van output, zou goed aansluiten bij publieke organisaties zoals een ziekenhuis omdat deze organisatie plichten heeft en waardegebonden is met veel meervoudige processen en grote variëteit aan producten en diensten (Bruijn, 2001) Voor outputindicatoren geldt dat ze inhoudelijk moeten aansluiten op het feitelijke gedrag van de organisatie. Een voorbeeld van een juist opgestelde prestatie-indicator is het meten van het aantal ongeplande uitgevoerde operaties in plaats van het aantal mensen wat zich meldt bij de spoedeisende hulp voor een operatie. Door de indicatoren op deze wijze te benoemen en prestatiedoelstellingen (lees beschrijving van outcome) hieraan te koppelen zal de validiteit van de meting en het draagvlak voor de toepassing van de prestatiemeting toenemen (Jansen, 2003; Thiel, 2003).

Uit relatief weinig empirisch onderzoek blijkt dat de mate van vertrouwen in de leidinggevende een positieve invloed heeft op bevlogenheid en dat vertrouwen invloed heeft op OCB van medewerkers (Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Whittington & Galpin, 2010). Echter de invloed van vertrouwen in de leidinggevende op bevlogenheid enerzijds en het mogelijk mediërend effect van bevlogenheid in de verwachte relatie tussen vertrouwen in de leidinggevende en SO-OCB is vrijwel niet onderzocht. Daarnaast zijn de bevindingen uit het onderzoek van Babcock-Roberson & Strickland (2010) gemeten onder studenten psychologie en niet onder verplegend personeel.

Dit onderzoek kan bijdragen aan bestaande kennis en inzichten aangaande de invloed die 'vertrouwen in de leidinggevende' rechtstreeks heeft op 'bevlogenheid' van medewerkers binnen de gezondheidssector. Daarnaast zal de invloed van vertrouwen in de direct leidinggevende op SO-OCB getoetst worden en de mogelijk mediërende rol van bevlogenheid.

1.3 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is:

Inzichtelijk maken óf er sprake is van invloed van vertrouwen in de leidinggevende op SO-OCB. En of deze invloed rechtstreeks danwel door een mediërende rol van de mate van bevlogenheid tot stand komt.

1.4 Probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek is:

In welke mate heeft het vertrouwen in de leidinggevende invloed op Service Oriented Citizenship Behavior (SO-OCB) en in welke mate medieert bevlogenheid deze relatie?

In hoofdstuk 2 zal het theoretisch kader worden weergegeven en in hoofdstuk 3 de toegepaste methode van onderzoek. In hoofdstuk 4 worden de resultaten weergegeven met aansluitend in hoofdstuk 5 de conclusie, discussie en aanbevelingen.

2. Theoretisch kader

Binnen het theoretisch kader zal Service Oriented OCB worden onderzocht en beïnvloedende factoren.

2.1 Wat is Service Oriented OCB?

OCB kan worden gedefinieerd als persoonlijk gedrag wat onderscheidend is en niet erkend is binnen het functie -en beloningssysteem en in zijn totaliteit positief bijdraagt aan de effectiviteit en de efficiency van de bedrijfsvoering binnen een organisatie (Organ, 1988). Kortom, OCB is persoonlijk gedrag wat mensen laten zien en waaruit blijkt dat zij geheel vrijwillig op eigen initiatief en gedrevenheid, zich boven normaal inzetten en presteren voor én binnen de organisatie waarin zij werken.

Onderzoek naar OCB bestaat sinds 1983 en is in aantal sterk toegenomen van 13 onderzoeken in de periode van 1983 tot 1988, naar 122 onderzoeken in de periode van 1993 tot 1998 (Podsakoff et al., 2000). Uit een review naar OCB literatuur (Hoffman et al., 2007) werden 361 wetenschappelijke studies gevonden over OCB. Dit geeft aan dat er een toename bestaat van onderzoek naar OCB. Er is echter wel een kanttekening bij deze aantallen aangezien het een grote diversiteit betreft en verschillende raamwerken en conceptuele definities zijn gehanteerd bij het benoemen van OCB's (Hoffman et al., 2007). Zo is er sprake van OCB wat gericht is op het individu (OCB-I) en OCB wat gericht is op de organisatie (OCB-O) (Organ, 1988). Het labelen verschilt per auteur (Podsakoff et al., 2000).

Uit een review onderzoek naar OCB's (Podsakoff et al., 2000) blijkt dat er bijna 30 verschillende vormen van OCB's bestaan welke in een zevental thema's of dimensies zijn in te delen;

- 1 Helping Behavior,
- 2 Sportmanship,
- 3 Organizational loyalty,
- 4 Organizational Compliance,
- 5 Individual Initiative,
- 6 Civic Virtue en
- 7 Self Development

'Helping behavior' heeft betrekking op het vrijwillig helpen van anderen ter voorkoming van werkgerelateerde problemen. 'Sportmanship' is volgens Organ (1988) de bereidheid en tolerantie om ongemakken zonder klagen te accepteren. 'Organizational loyalty' heeft betrekking op de loyaliteit en bescherming van de medewerker richting de organisatie.

'Organizational Compliance' heeft betrekking op algemene volgzzaamheid.

'Individual Initiative' heeft betrekking op het eigen initiatief wat iemand neemt om taken te realiseren. Hij of zij doet dit vrijwillig en vanuit creativiteit en innovatief gedrag.

'Civic Virtue' heeft betrekking op betrokkenheid en interesse in de totale organisatie. De bereidheid om mee te gaan in het beleid van de organisatie. En 'Self-development' tenslotte heeft betrekking op eigen ontwikkeling in kennis en vaardigheden als sleutel-dimensie voor OCB.

Service Oriented Citizenship Behavior heeft kenmerken van alle 7 bovenstaande eigenschappen uit het werk van Podsakoff et al. (2000). Onder Service Oriented Organisational Citizenship Behaviour (SO-OCB) wordt gedrag verstaan dat sterk gericht is op het leveren van een hoge kwaliteit van dienstverlening. Kern elementen van SO-OCB zijn loyaliteit tonen naar de organisatie en actieve participatie en tenslotte het leveren van kwalitatieve hoogstaande dienstverlening (Bettencourt et al., 2001; Podsakoff & MacKenzie, 1997).

Door de ontwikkeling en opkomst van de dienstverlenende industrie zijn concepten van OCB's geleidelijk toegepast op service georiënteerde dienstverlening en serviceaspecten die meer herkenbaar zijn voor personeel die in deze sectoren werkzaam zijn (Bettencourt et al., 2001).

Juist binnen de dienstverlenende sector waar het verlenen van diensten en service vaak als vast omschreven onderdeel reeds deel uitmaakt van de functiebeschrijving en dus niet als OCB gekenmerkt is, is er behoefte om het 'uitzonderlijke OCB' wat medewerkers in de gezondheidszorg vertonen te kunnen benoemen. Vandaar de term SO-OCB om het extra rol gedrag te kunnen labelen. Met het in-rol gedrag wordt gedrag bedoeld wat in lijn is met de functiebeschrijving van de medewerker. Met extra-rol gedrag wordt gedrag bedoeld wat medewerkers laten zien en wat niet is opgenomen in de reguliere functiebeschrijving van desbetreffende medewerker. In de context van dit onderzoek komt dit extra-rol gedrag overeen met SO-OCB.

Het oorspronkelijke OCB zoals beschreven door Organ (1988) zou je binnen de zorg kunnen zien als vanzelfsprekend gedrag en vandaar dat er met de oorspronkelijke OCB vragenlijsten relatief hoog gescoord wordt wanneer deze worden toegepast binnen de gezondheidszorg (Cohen & Kol, 2004; Veld, 2012). Doelgroepen om SO-OCB in kaart te brengen zijn bijvoorbeeld hotelpersoneel, zorgpersoneel en ander hulpverleners in de commerciële en non-profit dienstverlening. De focus bij Service Oriented OCB ligt op de dienstverlening. De manier waarop de dienstverlening plaatsvindt kenmerkt zich door een hoge mate van loyaliteit naar de organisatie en actieve vrijwillige deelname aan het arbeidsproces met een sterk dienstverlenend karakter (Bettencourt et al., 2001). Zo wil iemand met SO-OCB klaar staan voor de klant en deze optimaal bedienen vanuit eigen initiatief en zonder verwachting van een tegenprestatie. Daarnaast is SO-OCB van belang binnen de zorgsector vanwege het dienstverlenende karakter. Net zoals de indeling die Organ (1988) en vervolgens vele auteurs ondersteunen om te spreken over OCB op individueel niveau en OCB met betrekking tot de organisatie, kan ook SO-OCB worden ingedeeld in subgroepen. Het vertoonde gedrag kan worden gemeten in drie subgroepen waaronder de organisatie als geheel, de leidinggevendenden en tegenover de collega's binnen de afdeling (Lavelle et al., 2009). Binnen dit onderzoek zal dezelfde verdeling voor SO-OCB worden gehanteerd.

2.2 Hoe kan SO-OCB beïnvloed worden?

Bevlogen medewerkers zijn eerder bereid tot het leveren van hoge prestaties in de vorm van OCB's dan minder bevlogen medewerkers (Bakker & Demerouti, 2008; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009a). Bevlogenheid wordt gedefinieerd als: 'een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste

voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie' (Bakker & Demerouti, 2008).

De mate van toewijding, welke een deelkenmerk is van bevlogenheid, heeft naar verwachting een positieve invloed op de prestaties in de vorm van service oriented OCB's. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Vitaliteit wordt op haar beurt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Absorptie tenslotte heeft betrekking op het opgaan in het werk op een plezierige wijze, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd lijkt stil te staan en het moeilijk is om zich er los van te maken (Bakker & Demerouti, 2008).

Uit empirisch onderzoek naar bevlogenheid blijkt bijvoorbeeld dat een hoge mate van bevlogenheid leidt tot een toename van organisatie betrokkenheid, een toename van arbeidstevredenheid, minder uitval door verzuim en hogere gezondheid, meer 'extra-role' behavior ofwel OCB en betere prestaties met meer initiatief, proactief en leergierig gedrag (Schaufeli, 2007).

De mate van loyaliteit die een medewerker tegenover de organisatie toont beïnvloed het gedrag van SO-OCB positief. Zo ook het actief participeren en het leveren van kwalitatief hoogstaande dienstverlening (Bettencourt et al., 2001; Podsakoff & MacKenzie, 1997).

Naar verwachting zal vitaliteit het SO-OCB positief beïnvloeden vanwege de energie en positiviteit die past bij vitaliteit. Iemand die vitaal is zal eerder geneigd zijn tot het leveren van prestaties dan iemand die minder vitaal is (Bakker & Demerouti, 2008). Absorptie in de vorm van het volledig opgaan in je werk en met passie en gedrevenheid actief zijn, zou mogelijk kunnen resulteren in de bereidheid van medewerkers om net wat meer te willen doen vanuit intrinsieke motivatie (Bakker et al., 2008). Deze onderzoeken tonen aan dat er een positieve relatie verwacht kan worden tussen de mate van bevlogenheid en de mate van SO-OCB (Rurkkhum, 2011).

Door het opgaan in het werk gepaard met de toewijding van de medewerker is de verwachting dat hij/zij een mate van loyaliteit en actieve participatie naar de organisatie laat zien met als resultaat een hogere prestatie. Uit eerder onderzoek is gebleken dat de mate van bevlogenheid een positief effect heeft op prestaties (Bakker & Demerouti, 2008). En OCB mag gezien worden als een vorm van presteren (Hoffman et al., 2007; Podsakoff et al., 2000).

In aansluiting hierop is de verwachting dat de mate van bevlogenheid een rechtstreeks positieve invloed heeft op het SO-OCB van de medewerkers.

Dit leidt tot het formuleren van de eerste hypothese:

Hypothese 1: Er is sprake van een positieve invloed van bevlogenheid van een medewerker op Service Oriented Citizenship Behaviors (SO-OCB's)

Naast bevlogenheid zal in dit onderzoek ook het vertrouwen wat medewerkers hebben in hun direct leidinggevende worden onderzocht in relatie tot bevlogenheid en SO-OCB. Vertrouwen wat medewerkers hebben in hun

leidinggevende is naar verwachting zeer belangrijk om positief bij te dragen aan SO-OCB. In de volgende paragraaf zal vertrouwen in de leidinggevende verder worden toegelicht.

2.3 Vertrouwen in de leidinggevende

'Vertrouwen' is een zeer breed begrip. Uit een review onderzoek naar 'vertrouwen' blijkt dat vertrouwen op meer dan 16 manieren kan worden gedefinieerd (Kramer & Tyler, 1996). Dit onderzoek beperkt zich tot het vertrouwen wat medewerkers (lees verpleegkundigen) hebben in hun direct leidinggevende aangezien de leidinggevende een cruciale rol speelt bij de implementatie van het strategisch beleid van de organisatie met de bijbehorende waarden en gedrag dat nodig is (Purcell, 2007).

Vertrouwen in de leidinggevende is een manier waarop een relatie kan worden ingevuld tussen de werkgever en werknemer en deze kan worden gedefinieerd als: 'A psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another' (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Vertrouwen wordt hiermee gezien als een houding van een individu (in dit onderzoek de verpleegkundige) tegenover een ander (in dit onderzoek de leidinggevende). De beleving van vertrouwen is er in verschillende vormen van intensiteit en kan tevens verschillen per relatie en situatie. Zo kan het vertrouwen zich manifesteren als een gecalculeerde afweging van winst en verlies tot emotionele reacties die gebaseerd zijn op interpersoonlijke verbondenheid en identificatie (Rousseau et al., 1998).

Volgens Rousseau (1998) is met name de interpersoonlijke verbondenheid en indentificatie van belang om iemand te vertrouwen. Voor verpleegkundigen op de werkvloer zal voornamelijk deze manier van verbondenheid van toepassing zijn aangezien er een sterke relatie met de direct leidinggevende is op de werkvloer. In de praktijk is de direct leidinggevende vaak nog deels actief met verpleegkundige activiteiten. Daarnaast zal deze leidinggevende een voorbeeldrol uitdragen waarmee collega verpleegkundigen zich willen en kunnen identificeren en waar emoties belangrijker zijn dan een berekende houding om iemand te kunnen en willen vertrouwen. Vanuit deze redenering ligt het voor de hand dat vertrouwen wat iemand heeft in zijn / haar leidinggevende heel belangrijk is voor het leveren van prestaties. Vandaar dat er binnen dit onderzoek wordt gekozen voor deze vorm van vertrouwen in de leidinggevende en minder voor een vorm zoals het calculatieve vertrouwen. Bij calculatief vertrouwen vindt een zakelijke afweging plaats tussen datgene wat het vertrouwen aan voordelen oplevert en wat het kost aan energie/inspanning en tegemoetkoming (Rousseau et al., 1998; Watson, 2005) (Whittington & Galpin, 2010).

De manier van leidinggeven speelt een belangrijke rol bij het tot stand komen van vertrouwen in de relatie met hun ondergeschikten. Zo heeft transformationeel leiderschap in vergelijking met transactioneel leiderschap een sterke relatie met 'in-role performance' (Whittington et al., 2004), tevredenheid met de leider (Podsakoff et al., 1990), affectief commitment van de werknemer met de organisatie (Whittington et al., 2004) en vertrouwen in de leidinggevende (Podsakoff et al., 1990).

Vertrouwen in de leidinggevende wordt als basis gezien die nodig is tussen leider en volgers om commitment te verkrijgen onder medewerkers voor de koers die de organisatie wil varen (Ertürk, 2007; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, &

Fetter, 1990). Het uitvoeren van taken en verantwoording afleggen aan de direct leidinggevende worden als voornaamste activiteiten gezien binnen een organisatie. Voor het slagen van deze activiteit en prestatie voor de organisatie is de direct leidinggevende van groot belang (Whittington & Galpin, 2010).

Medewerkers zijn meer gemotiveerd en tonen meer vitaliteit en toewijding om tegemoet te komen aan de inhoud van hun werk als hun leidinggevende betrouwbaar is (Chughtai & Buckley, 2008). Deze houding van de medewerker komt voort uit het gegeven dat de leidinggevende verantwoordelijk is voor alle beslissingen die direct invloed hebben op het potentieel van de medewerkers om hun doel te kunnen bereiken (Dirks & Ferrin, 2002). De verwachting is dat het vertrouwen in de leidinggevende door verpleegkundigen in een ziekenhuis een positieve relatie zal hebben met de mate van bevlogenheid onder verpleegkundigen.

Dit resulteert in de volgende hypothese:

Hypothese 2. Vertrouwen in de direct leidinggevende heeft een positieve invloed op bevlogenheid.

2.4 Verwachting invloed van vertrouwen in leidinggevende op SO-OCB

Een verklaring voor de relatie tussen vertrouwen in de leidinggevende en OCB kan verkregen worden vanuit de Social Exchange Theory die vaak als basis wordt gebruikt voor onderzoek naar OCB (Wat & Shaffer, 2005).

Onder Social Exchange Theory wordt verstaan de sociale uitwisselingsrelatie tussen twee partijen (organisaties en medewerker of leidinggevende en medewerker). Wanneer leidinggevend investeren in hun medewerker, dan voelen medewerkers zich verplicht om iets terug te doen, in ruil voor de positieve inbreng van de leidinggevende. Met andere woorden als een medewerker zijn leidinggevende vertrouwd ten gevolge van het vertoonde gedrag zoals beschreven, dan zal hij dit gedrag beantwoorden met gewenst OCB (Organ, 1988).

Wanneer een medewerker vertrouwen heeft in zijn leidinggevende dan is hij of zij bereid om meer te doen dan normaal van hem of haar verwacht mag worden (Yukl, 1989). Op basis hiervan mag dan ook verwacht worden dat medewerkers die meer vertrouwen hebben in hun leidinggevende, meer SO-OCB zullen vertonen.

Podsakoff e.a. (1990) en Deluga (1995) rapporteerde beide een sterk direct effect van 'vertrouwen in de leidinggevende' op de mate van OCB.

Ook in recentere onderzoeken naar de relatie tussen vertrouwen in de leidinggevende en OCB word een significante positieve relatie gevonden (Chun-Hsi Vivian, Shih-Jon, Wei-Chieh, & Chin-Shin, 2008; Ertürk, 2007; Lin, 2010).

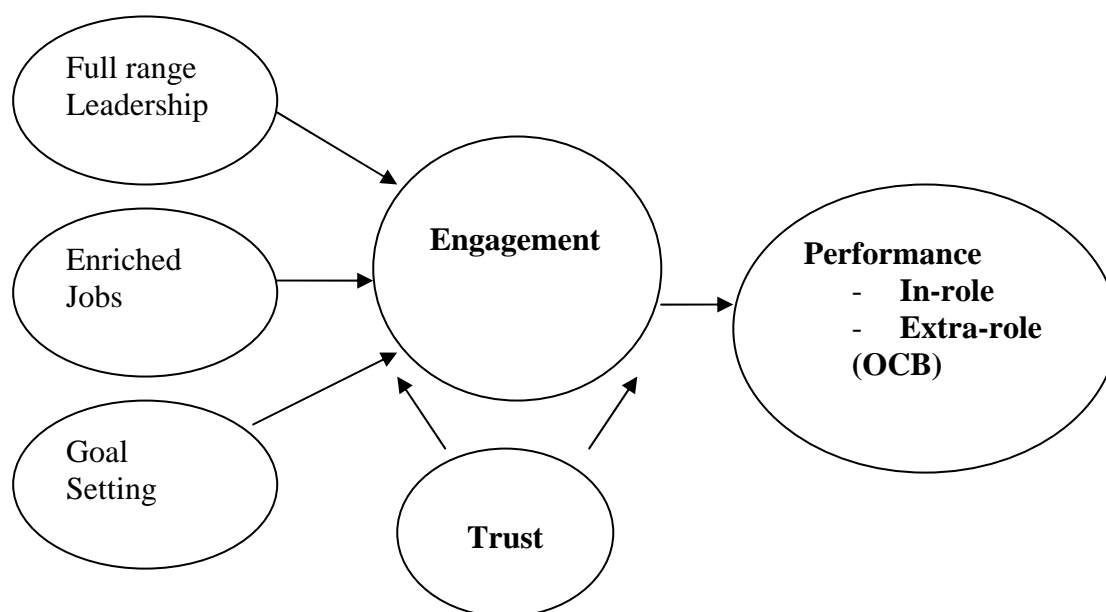
De verwachting is dan ook dat het vertrouwen in de leidinggevende een positief direct effect heeft op SO-OCB van de medewerker.

Hypothese 3. Vertrouwen in de direct leidinggevende' heeft een positieve invloed op 'SO-OCB'.

Naast een verwacht direct effect tussen vertrouwen in de direct leidinggevende en SO-OCB is er mogelijk ook sprake van een indirect effect door de mediërende relatie met bevlogenheid.

De mate van bevlogenheid van de medewerkers zou een mediërende relatie hebben in de relatie tussen vertrouwen in de leidinggevende en het leveren van SO-OCB. De bevlogen medewerkers leveren naar verwachting hogere prestaties en zijn meer toegewijd om een taak te volbrengen dan minder bevlogen collega's (Bakker & Demerouti, 2008). Bevlogen medewerkers die vertrouwen hebben in hun leidinggevende leveren daarnaast betere prestaties in de vorm van in-rol gedrag en extra-rol gedrag (Whittington & Galpin, 2010).

In figuur 1. met het "Integrative model of employee engagement" van Whittington en Galpin (2010) is dit visueel weergegeven. Dit model is uitgesplitst in een macro deel en een micro deel (zie bijlage 5). Voor de samenhang tussen 'vertrouwen' en 'bevlogenheid' en 'OCB' is het model op micro-niveau weergegeven. In dit model heeft bevlogenheid een centrale rol en heeft vertrouwen in de leidinggevende zowel een rechtstreeks als indirecte relatie met prestatie in de vorm van OCB.



Figuur 1: Micro-Level uit Integrative model of employee engagement van Whittington and Galpin (2010)

Waar Bakker en Demerouti (2008) spreken over de rol van bevlogenheid als mediator tussen vertrouwen en prestatie, geven Whittington en Galpin (2010) aan dat vertrouwen ook rechtstreeks invloed heeft op performance naast de mediërende rol van bevlogenheid. Daarnaast geven Whittington en Galpin (2010) aan dat naast vertrouwen ook andere variabelen zoals het stellen van doelen en het verrijken van functies en leiderschap met grote draagkracht en bereik invloed hebben op de mate van bevlogenheid.

Zowel Bakker en Demerouti (2008) alsook Whittington en Galpin (2010) zijn het er over eens dat de mate van bevlogenheid een positieve invloed heeft op de mate van prestatie in de vorm van OCB.

Het extra-rol gedrag waar Whittington en Galpin (2010) naar verwijzen in de vorm van OCB sluit aan bij de verwachting van dit onderzoek, hoewel binnen de zorgsector het extra-rol gedrag in de vorm van OCB vaak al als standaard aanwezig wordt beschouwd, gezien de aard van de functie binnen de gezondheidszorg (Bettencourt et al., 2001; Cohen & Kol, 2004; Veld, 2012).

De verwachting is dat bevlogenheid wordt beïnvloed door het vertrouwen wat diegene ervaart in de leidinggevende. En daarnaast is de verwachting dat een toename van bevlogenheid onder deze medewerker ook een positieve invloed heeft op zijn gedrag in de vorm van SO-OCB (Podsakoff et al., 2000).

Hypothese 4. Bevlogenheid heeft een partieel mediërend verband in de relatie tussen vertrouwen in de leidinggevende en SO-OCB.

2.5 Conceptueel model van het onderzoek

Dit onderzoek is een toetsend onderzoek en wil de mate van verband aantonen tussen de onafhankelijke variabele 'vertrouwen in leidinggevende' enerzijds en de afhankelijke variabele 'SO-OCB' anderzijds. Daarnaast wordt de mediërende rol van de mate van 'bevlogenheid' onder medewerkers getoetst.

De te onderzoeken variabelen zijn in figuur 1 weergegeven.



Figuur 2: Conceptueel model onderzoeksvariabelen

3. Methodologie

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen is er een kwantitatief onderzoek uitgevoerd. In de volgende paragrafen zal aandacht besteed worden aan het onderzoeksdesign en zal de onderzoeksmethode worden beschreven. Vervolgens zullen de gebruikte meetinstrumenten worden beschreven en de toegepaste controlevariabelen. Tenslotte zal na een uiteenzetting van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek, de analysemethode en het analyseniveau aandacht krijgen.

3.1 Onderzoeksdesign

Het onderzoeksdesign dat gebruikt is, is een toetsend kwantitatief onderzoek. Er is gekozen voor dit design zodat op praktische wijze een grote groep van respondenten ondervraagd kon worden en waaruit vervolgens cijfermatig inzicht verkregen kon worden.

3.2 Methode, instellingen en respondenten

Als methode voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een schriftelijke vragenlijst. De totale vragenlijst bestond uit drie deelvragenlijsten;

1. Een vragenlijst die de mate van bevlogenheid meet.
2. Een vragenlijst die de mate van vertrouwen in de leidinggevende meet.
3. Een vragenlijst die de mate van SO-OCB meet op drie niveau's; In relatie tot de leidinggevende, in relatie tot de collega's en tenslotte in relatie tot de organisatie als geheel.

De vragenlijsten zijn afgeleid van reeds bestaande vragenlijsten en daar waar nodig vertaald vanuit het Engels naar het Nederlands. Zie bijlage 1 t/m 3 voor zowel het origineel alsook de toegepaste vragenlijst.

De toegepaste vragenlijsten zijn gestructureerd van aard en eenmalig (cross-sectioneel) door de respondenten ingevuld.

De vragenlijsten zijn afgenomen op alle afdelingen binnen 1 ziekenhuis; het SJG ziekenhuis te Weert, waar verpleegkundigen werkzaam zijn. Concreet betreffen dit alle poliklinische –en functieafdelingen, klinische afdelingen en het dagcentrum. Doordat dit onderzoek plaatsvindt binnen 1 ziekenhuis kan dit mogelijk gevolgen hebben voor de gevonden resultaten, die slechts beperkt generaliseerbaar zijn voor andere (ziekenhuis)instellingen. De ingevulde vragenlijsten zijn middels een antwoordenvolp anoniem retour gestuurd en ingevoerd in het programma SPSS.

In totaal zijn er 246 vragenlijsten verspreid per post aan het thuisadres van verpleegkundigen en zijn er 143 ingevuld geretourneerd. De respons is 58,1%. Naast de 143 ingevulde vragenlijsten werden 2 vragenlijsten te laat geretourneerd (meer dan 1 week later dan de reeds verlengde inlevertermijn van 3 weken), waardoor deze niet zijn meegenomen in dit onderzoek.

3.3 Meetinstrumenten

Vertrouwen in de leidinggevende

Om de mate van vertrouwen te meten wat verpleegkundigen hebben in hun direct leidinggevende is gebruik gemaakt van de reeds bestaande vragenlijst van Schoorman (2006). Deze vragenlijst is reeds toegepast in ziekenhuizen en sluit daarmee goed aan bij dit onderzoek.

Het betreft een 6-items vragenlijst. De antwoorden worden in een 5-punts Likertschaal weergegeven;

Score 1 is gelijk aan 'sterk oneens'

Score 2 is gelijk aan 'licht oneens'

Score 3 is gelijk aan 'neutraal'

Score 4 is gelijk aan 'licht eens'

Score 5 is gelijk aan 'sterk eens'

Een voorbeeld van een vraag uit deze vragenlijst is;

'Mijn leidinggevende houdt rekening met mijn belangen wanneer hij beslissingen neemt'.

Alle vragen zijn oorspronkelijk in het Engels opgesteld en voor dit onderzoek vertaald in het Nederlands door een eerstegraads docent Engels met reflectie door een native speaker (zie bijlage 1).

Bevlogenheid

Voor het meten van bevlogenheid is gebruik gemaakt van de Utrechtse Bevlogenheidschaal oftewel UWES welke oorspronkelijk is samengesteld in november 2003 en later is verdeeld in een lange (17 items) en een korte (9-items) versie (Schaufeli, 2003; Schaufeli & Bakker, 2010). Studies hebben aangetoond dat bevlogenheid betrouwbaar gemeten kan worden en dat er een voorkeur bestaat op basis van validiteit voor de korte versie UWES-9 i.p.v. de UWES-17 (Mills, Culbertson, & Fullagar, 2011; Seppälä et al., 2009). De korte 9 items versie is toegepast in dit onderzoek (zie bijlage 2).

Deze vragenlijst meet de vitaliteit, absorptie en toewijding. De antwoorden worden in een 7-punts Likertschaal weergegeven;

0= Nooit.

1= Sporadisch; Een paar keer per jaar of minder.

2= Af en toe; Eens per maand of minder.

3= Regelmatig; een paar keer per maand.

4= Dikwijls; Eens per week.

5= Zeer dikwijls; Een paar keer per week.

6= Altijd; Dagelijks.

Een voorbeeld van een vraag uit deze vragenlijst is;

'Op mijn werk bruis ik van energie'.

SO-OCB

Voor het meten van de SO-OCB's is gebruik gemaakt van een survey welke is gebruikt voor een onderzoek in een ziekenhuis door Lavelle, McMahan en Harris (2009). De vragenlijst is vertaald en aangepast naar drie groepen (zie bijlage 3); SO-OCB wat vertoond wordt richting de direct leidinggevende, SO-OCB wat

vertoond wordt richting collega's in het team of de afdeling en tenslotte SO-OCB wat vertoond wordt richting de gehele organisatie.

Er is gekozen voor Service Oriented Organizational Citizenship Behaviour omdat deze vorm van OCB meer aansluit bij de onderzoekscontext die dienstverlenend van aard is.

De antwoorden worden in een 5-punts Likertschaal weergegeven;

Score 1 is gelijk aan 'sterk oneens'

Score 2 is gelijk aan 'licht oneens'

Score 3 is gelijk aan 'neutraal'

Score 4 is gelijk aan 'licht eens'

Score 5 is gelijk aan 'sterk eens'

Een voorbeeld van een vraag uit deze vragenlijst is; 'Ik draag zorg en verantwoordelijkheid voor de afdeling als mijn leidinggevende afwezig is'.

3.4 Controle variabelen

Binnen dit onderzoek is gekozen voor een viertal controle variabelen. De eerste is het aantal ervaringsjaren in het streekziekenhuis als verpleegkundige. De verwachting is dat naarmate het aantal ervaringsjaren toeneemt dat de invloed van vertrouwen in de leidinggevende op de mate van bevlogenheid van de medewerkers afneemt. De aanname hiervoor is dat een ervaren kracht minder beïnvloed wordt door de invloed van de leidinggevende en meer vanuit eigen kracht en ervaring en bevlogenheid het werk zal uitvoeren en daarmee een hogere mate van SO-OCB laat zien. Indien de afhankelijkheid van de leidinggevende afneemt door grotere zelfstandigheid van de ervaren kracht, zal naar verwachting ook de invloed van de mate van vertrouwen in de leidinggevende af kunnen nemen of minder kunnen zijn dan wanneer de medewerker weinig of geen ervaringsjaren heeft.

De tweede controlevariabele is de leeftijd van de verpleegkundige. Volgens het onderzoek van Frins (2010) heeft leeftijd geen invloed op bevlogenheid onder onderwijzers. De verwachting is dat er ook geen invloed is van leeftijd van verpleegkundigen op de mate van bevlogenheid.

De derde controlevariabele is het aantal leidinggevendens waarvan de verpleegkundige leiding ontvangt op het hetzelfde moment.

De verwachting is dat wanneer medewerkers meerdere leidinggevendens hebben op hetzelfde moment dat dit de mate van vertrouwen in de afzonderlijke leidinggevende negatief zal beïnvloeden. De aanname hiervoor is dat de intensiteit van de band die de medewerker kan opbouwen per leidinggevende minder sterk is dan wanneer hij zich zou moeten richten op slechts één leidinggevende.

De vierde en tevens laatste controlevariabele is de soort werkplek waar de verpleegkundige werkzaam is. Hier zijn de volgende werkplekken van toepassing:

1. Klinische afdeling
2. Poliklinische en/of functieafdeling
3. Dagcentrum

De verwachting is dat verpleegkundigen die werkzaam zijn op een klinische afdeling meer vertrouwen hebben in hun leidinggevende en meer bevlogen zijn dan hun collega's die werkzaam zijn buiten de kliniek. Daarnaast is de verwachting dat het SO-OCB ook hoger scoort binnen de kliniek ten opzichte van de andere werkplekken. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat op de poliklinische afdelingen veel meer wisselingen plaatsvonden van leidinggevendens. Dit zou mogelijk invloed kunnen uitoefenen op de relatie tussen vertrouwen in de leidinggevende, bevlogenheid en SO-OCB.

3.5 Missing values

Met missing values, ofwel ontbrekende waarden, is rekening gehouden in dit onderzoek door de vragen die niet zijn beantwoord niet mee te nemen in dit onderzoek. Met andere woorden vragen die niet zijn ingevuld zijn blanco gelaten en indien er sprake was van bijvoorbeeld een gemiddelde berekening dan werden de respondenten die de desbetreffende vraag niet hebben ingevuld uitgesloten. De overige vragen die deze respondent wel heeft ingevuld werden wel meegenomen in het onderzoek (methode 'exclude cases pairwise'). Omdat er sprake is van cross-sectionele gegevens, is besloten om ontbrekende waarden niet door een gemiddelde te vervangen.

Daar waar berekeningen over reeksen van items ging dan werd de desbetreffende respondent uitgesloten indien hij één of meerdere items niet heeft beantwoord. Bij deze berekeningen is uitgegaan van de methode 'exclude cases listwise', zodat de variabelen optimaal geïnterpreteerd kunnen worden.

3.6 Validiteit en betrouwbaarheid

De interne validiteit van dit onderzoek is verhoogd door het toepassen van reeds bestaande vragenlijsten, waarvan de validiteit is aangetoond door andere onderzoekers. Ook zijn de gebruikte vragenlijsten reeds toegepast binnen de gezondheidssector.

Daarnaast is er binnen het onderzoek een controle uitgevoerd met controlevariabelen om alternatieve verklaringen voor de gevonden relaties zo veel mogelijk uit te sluiten.

Er is daarentegen in dit onderzoek sprake van een beperkt geselecteerde streekproef waardoor de externe validiteit van dit onderzoek beperkt is (Bowling, 2002).

De interne betrouwbaarheid is verhoogd doordat slechts één en dezelfde persoon het onderzoek heeft uitgezet en de data heeft verzameld en verwerkt. Op deze wijze is consistentie in gegevensverzameling gewaarborgd. Ook zijn alle termen in dit onderzoek helder gedefinieerd en consequent toegepast.

De externe betrouwbaarheid is goed aangezien elke stap is beschreven en vastgelegd in een logboek zodat dit onderzoek volledig gereproduceerd en gecontroleerd kan worden.

3.7 Analyse methode

Binnen dit onderzoek is ervoor gekozen om meerdere lineaire regressieanalyses uit te voeren. Reden hiervoor is dat op deze wijze het verband kan worden aangetoond tussen de afhankelijke variabele en de onafhankelijke variabele(n). Voor het vaststellen van mediatie zullen de stappen volgens Mackinnon et al (2007) worden gevolgd. Deze methode is gekozen omdat zij geen gebruik maakt van de aanname dat de gegevens normaal verdeeld moeten zijn en efficiënter hanteerbaar is dan de oudere methode volgens Baron and Kenny (1986). Tenslotte is gebruik gemaakt van de Sobeltest om te testen of er sprake is van een significant indirect effect waarbij bevoegenheid als mediator optreedt.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten worden weergegeven van het onderzoek. Achtereenvolgens zullen factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse worden toegelicht. Aansluitend worden de beschrijvende statistiek en de resultaten van de regressieanalyses besproken.

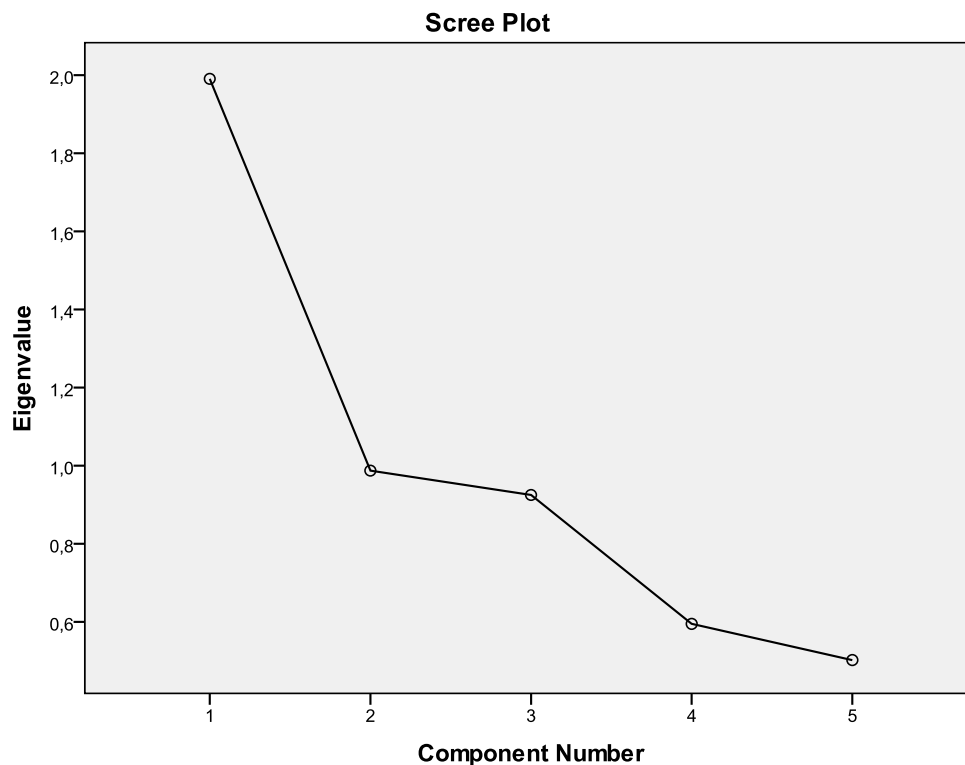
4.1 Factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse

De factoranalyse is uitgevoerd om te onderzoeken of de vragen die gebruikt worden binnen een schaal voldoende 'laden' op desbetreffende component met de onderliggende structuur. Vervolgens heeft een betrouwbaarheidsanalyse plaatsgevonden om te bepalen óf de items van de schalen voldoende consistent zijn. In deze paragraaf zal per schaal een uiteenzetting worden gegeven van de uitgevoerde factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse.

Vertrouwen

Voor de schaal vertrouwen is een factoranalyse uitgevoerd met Varimax rotatie. Uit de screeplot in figuur 3 blijkt een duidelijke knik tussen component 1 en 2. Op basis van de screeplot mag dan ook verwacht worden dat de items op 1 component laden. De lading op de 1^e component verklaart voor 39,45% de totale variantie.

Echter, wanneer gekeken wordt naar de factorladingen van de items op 1 component, blijkt dat vraag 5 en 6 relatief minder sterk laden op deze component (zie bijlage 6). Deze twee vragen zijn dan ook verwijderd.



Figuur 3: Screeplot van factorlading van items vertrouwen in leidinggevende

De betrouwbaarheid van de vragenlijst vertrouwen bestaande uit 5 items, is 0,59 (Cronbach Alpha). Volgens Cronbach (1951) en Helmstater (1964) is dit voldoende consistent.

Bevlogenheid

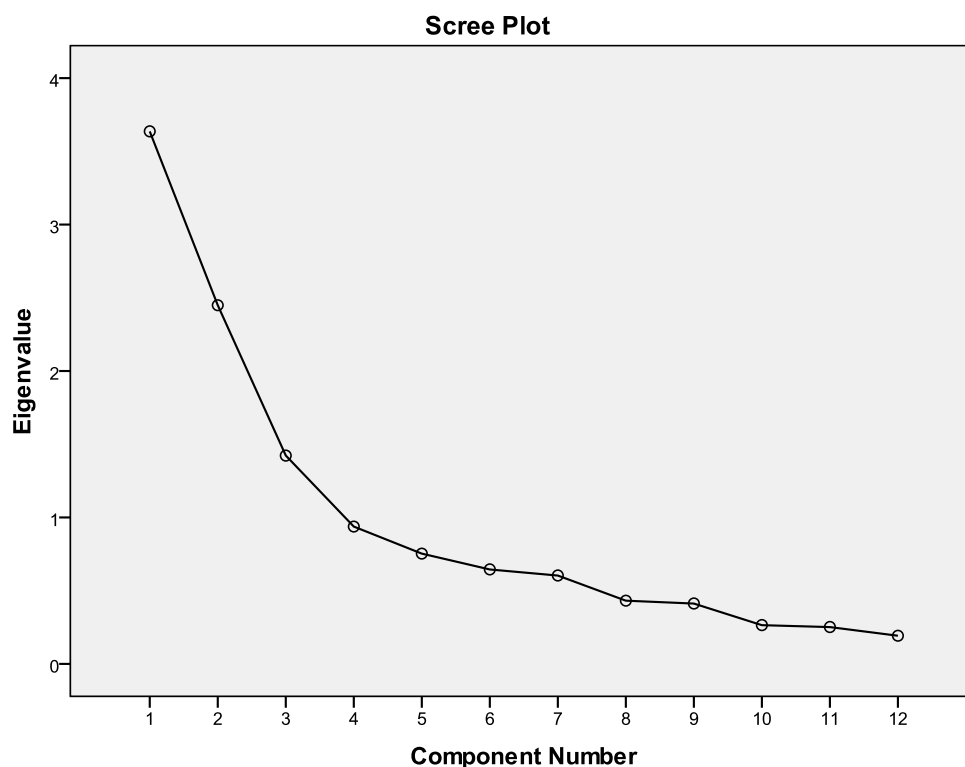
De vragenlijst Bevlogenheid laadt eenduidig op één component en kan als zodanig volledig worden meegenomen als één schaal bestaande uit 9 items (zie bijlage 7). De lading op de 1^e factor verklaart 62,0% van de totale variantie.

De betrouwbaarheid van de 9 items uit de vragenlijst bevlogenheid scoort hoog. Cronbach alpha is 0,92.

SO-OCB

Er is een factoranalyse uitgevoerd met alle items uit de SO-OCB schaal.

Uit de screeplot (figuur 4) kan worden afgeleid dat er 3 componenten kunnen worden onderscheiden (de lijn verloopt minder stijl vanaf 4 componenten). De verklaarde variantie voor de 3 componenten samen is 62,6% (zie bijlage 8).



Figuur 4: Screeplot componentenlading items SO-OCB

Er blijken op basis van enerzijds de screeplot uit figuur 4 en de verklaarde variantie uit bijlage 8 dat men 3 factoren kan onderscheiden middels factoranalyse. Na Varimax rotatie blijken de items te laden op 3 factoren, namelijk SO-OCB leidinggevende, SO-OCB, collega's en SO-OCB organisatie. Voor alle drie factoren van SO-OCB wordt een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd en beschreven (zie tabel 1).

SO-OCB Leidinggevende

Van de vragen die betrekking hebben op de Leidinggevende blijven drie vragen over, aangezien deze vragen voldoende laden op 1 component en het verschil tussen de ladingen op verschillende componenten groter is dan 0,2. De lading op deze factor verklaart voor 30,30% de totale variantie.

De betrouwbaarheid gemeten in Cronbach Alpha van de vragenlijst SO-OCB Leidinggevende, bestaande uit 3 items, is 0,75.

Gezien de hoge waarde, welke ruim boven de Cronbach Alpha van 0,5 ligt, worden er geen vragen meer verwijderd.

SO-OCB Collega's

Van de vragen die betrekking hebben op de Collega's blijven vijf vragen over aangezien deze vragen voldoende laden op 1 component en het verschil tussen de ladingen op verschillende componenten groter is dan 0,2 (zie bijlage 8). De lading op deze factor verklaart voor 20,41% de totale variantie.

De betrouwbaarheid van de vragenlijst SO-OCB Collega's welke bestaat uit 5 items is de Cronbach Alpha 0,83.

SO-OCB organisatie

Van de vragen die betrekking hebben op de organisatie blijven 4 vragen over aangezien deze vragen voldoende laden op 1 component en het verschil tussen de ladingen op verschillende componenten groter is dan 0,2 (zie bijlage 8).

De lading op deze factor verklaart voor 11,86% de totale variantie.

De betrouwbaarheid van de vragenlijst SO-OCB Organisatie, welke bestaat uit 4 items, is de Cronbach Alpha 0,765.

Samenvattend zijn de gevormde schalen hieronder weergegeven met bijbehorende mate van betrouwbaarheid.

Tabel 1: Overzicht betrouwbaarheid schalen

| Naam schaal | Aantal items | Betrouwbaarheid (Cronbach Alpha) |
|-----------------------|--------------|----------------------------------|
| Vertrouwen | 5 | 0,59 |
| Bevlogenheid | 9 | 0,92 |
| So-OCB Leidinggevende | 3 | 0,75 |
| So-OCB Collega's | 5 | 0,83 |
| So-OCB Organisatie | 4 | 0,77 |

4.2 Beschrijvende statistiek

Deze paragraaf beschrijft de data die is verzameld en geeft een toelichting op de gebruikte variabelen. In tabel 2 is een overzicht weergegeven van de samenstelling van de onderzoekspopulatie en de ingevulde waarden. 143 personen hebben de vragenlijst ingevuld, wat een responspercentage oplevert van 58,1% (totale populatie is 246 verpleegkundigen). In tabel 2 zijn de voornaamste parameters weergegeven.

Tabel 2: Beschrijvende statistiek

| Variabele | Aantal (N) | Percentage (%) | Minimum | Maximum | Gemiddeld | Standarddeviatie |
|-------------------------------|------------|----------------|---------|---------|-----------|------------------|
| Ervaringsjaren | 141 | | 0,33 | 43 | 17,87 | 11,48 |
| Aantal leidinggevenden | 141 | | 1 | 4 | 2,01 | 0,95 |
| Werkplek | 141 | | | | | |
| - Klinische afdeling | 106 | 74,1 | | | 1,30 | 0,56 |
| - Poli- en/of functieafdeling | 29 | 20,3 | | | | |
| - Dagcentrum | 7 | 4,9 | | | | |
| Leeftijd | 141 | | 20 | 60 | 41,62 | 11,13 |
| Vertrouwen | 140 | | 1 | 5 | 3,39 | 0,58 |
| Bevlogenheid | 140 | | 0 | 6 | 4,55 | 0,81 |
| SO-OCB Leidingg. | 140 | | 1,00 | 5,00 | 3,46 | 0,83 |
| SO-OCB Collega's | 140 | | 3,40 | 5,00 | 4,33 | 0,43 |
| SO-OCB Organisatie | 140 | | 1,00 | 5,00 | 3,74 | 0,58 |

Wat opvalt in tabel 2 is dat voornamelijk veel verpleegkundige uit de klinische afdelingen de vragenlijst hebben ingevuld. Hiervoor is geen verklaring aangezien de manier van dataverzameling hetzelfde is geweest ten opzichte van de klinische afdelingen. Vanwege het kleine aantal verpleegkundigen die afkomstig zijn van het dagcentrum en de poli/functieafdelingen wordt de controle variabele 'soort werkplek' buiten beschouwing gelaten voor dit onderzoek.

De ervaringsjaren als verpleegkundige van de respondenten ligt tussen 0,33 jaar en 43 jaar met een gemiddelde van 17,87 jaar. Dit ziekenhuis heeft een relatief hoog gemiddeld aantal ervaringsjaren. Navraag bij afdeling P & O doet vermoeden dat het lage verloop van voornamelijk parttime moeders die werkzaam zijn als verpleegkundige en tevens wonen in de nabijheid van het ziekenhuis, verklarend zou kunnen zijn.

De leeftijd van de respondenten ligt tussen de 20 en 60 jaar met een gemiddelde leeftijd van 41,6 jaar. Men heeft gemiddeld 2 direct leidinggevende.

Met betrekking tot de antwoorden die zijn gegeven op de vragenlijst valt op dat het gedrag in relatie tot de collega's (SO-OCB collega's) relatief hoog scoort (niet onder 3,4 en gemiddeld 4,33) in vergelijking met de twee andere vormen van SO-OCB (leidinggevende en organisatie).

Ook is de mate van bevoegenheid relatief hoog voor de hele populatie met gemiddeld 4,55.

In de volgende paragraaf zal een beschrijving plaatsvinden van de correlatieanalyse.

4.3 Correlatieanalyse

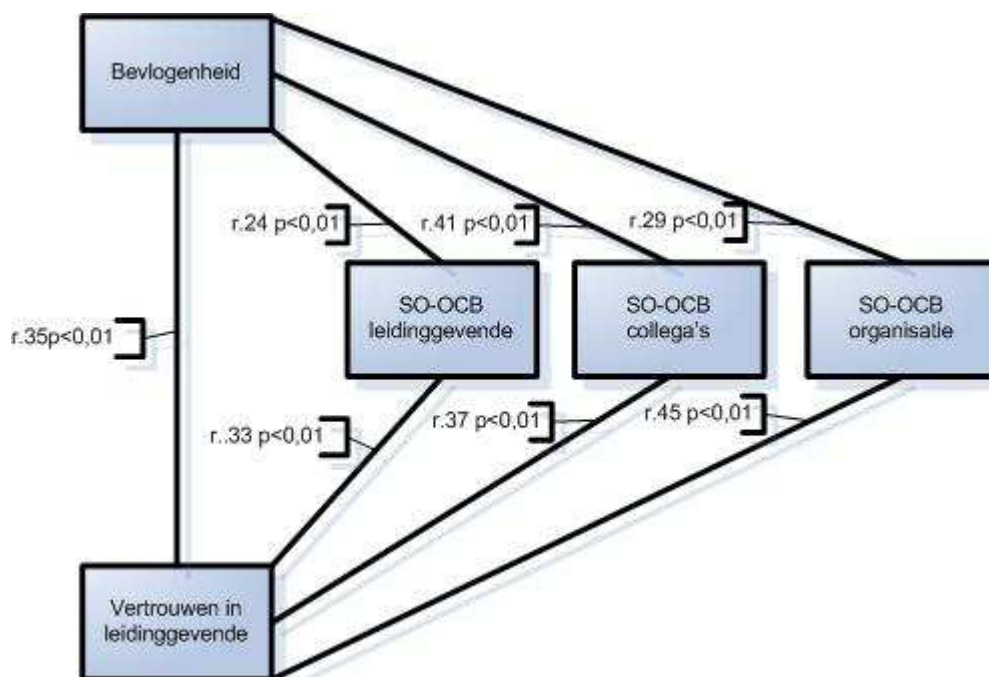
In tabel 3 zijn alle correlaties weergegeven en de waarden die zijn vetgedrukt hebben een significante waarde.

Opvallend is dat bevoegenheid een positieve correlatie heeft met zowel vertrouwen ($r = .35$, $p < 0,01$) als ook alle vormen van SO-OCB (leidinggevende $r = .24$, $p < 0,01$), collega's ($r = .41$, $p < 0,01$) en organisatie ($r = .29$, $p < 0,01$).

Vertrouwen heeft naast bevoegenheid ook een positieve correlatie met alle vormen van SO-OCB. Behalve de lagere correlatie met SO-OCB collega's ($r = .368$ versus $r = .405$) heeft vertrouwen hogere correlaties met de overige variabelen van SO-OCB dan bevoegenheid dat heeft met deze variabelen.

Daarnaast is er een positieve correlatie tussen de ervaringsjaren en SO-OCB leidinggevende ($r = .22$, $p < .01$). Leeftijd heeft als controle variabele een positieve correlatie met SO-OCB leidinggevende ($r = .20$, $p < 0,05$), organisatie ($r = .20$, $p < 0,05$).

Volgens verwachting heeft ervaringsjaren een hoge correlatie met leeftijd van de verpleegkundige ($r = .724$, $p < 0,01$). Aangezien beide controle variabelen (leeftijd en ervaringsjaren) significante correlaties hebben met verschillende andere variabelen, is ervoor gekozen om beide controlevariabelen in het onderzoek te behouden voor een regressieanalyse. In figuur 5 zijn de voornaamste relaties weergegeven en zijn de controlevariabele buiten beschouwing gelaten. In het volgende hoofdstuk zal met de variabelen die een significantie samenhang hebben een regressieanalyse worden uitgevoerd.



Figuur 5: Correlaties tussen voornaamste variabelen

Tabel 3: Correlaties

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|---------------------|----------------|----------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|-----|
| 1. Ervaringsjaren | Pearson Correlation | 1 | | | | | | | |
| | N | 143 | | | | | | | |
| 2. Aantal leidinggevenden | Pearson Correlation | -,325** | 1 | | | | | | |
| | N | 141 | 141 | | | | | | |
| 3. Leeftijd | Pearson Correlation | ,724** | -,382** | 1 | | | | | |
| | N | 143 | 141 | 143 | | | | | |
| 4. Schaal bevlogenheid | Pearson Correlation | -,076 | ,084 | ,031 | 1 | | | | |
| | N | 142 | 140 | 142 | 142 | | | | |
| 5. Schaal vertrouwen in leidinggevende | Pearson Correlation | ,080 | ,126 | ,057 | ,353** | 1 | | | |
| | N | 143 | 141 | 143 | 142 | 143 | | | |
| 6. Schaal SO-OCB leidinggevende | Pearson Correlation | ,220** | -,008 | ,204* | ,243** | ,334** | 1 | | |
| | N | 143 | 141 | 143 | 142 | 143 | 143 | | |
| 7. Schaal SO-OCB collega's | Pearson Correlation | -,076 | ,155 | -,026 | ,405** | ,368** | ,151 | 1 | |
| | N | 142 | 140 | 142 | 141 | 142 | 142 | 142 | |
| 8. Schaal SO-OCB organisatie | Pearson Correlation | ,117 | -,029 | ,201* | ,289** | ,448** | ,397** | ,188* | 1 |
| | N | 143 | 141 | 143 | 142 | 143 | 143 | 142 | 143 |

** Correlatie met een significantieniveau van 0,01.

* Correlatie met een significantieniveau van 0,05

4.4 Regressieanalyse

Bij het uitvoeren van de regressieanalyse is een hiërarchische methode toegepast. Er wordt als het ware bij elke stap (model) een variabele toegevoegd om inzichtelijk te krijgen óf de toevoeging van desbetreffende variabele tot een significante verbetering zal leiden van het regressiemodel.

De eerste hypothese van dit onderzoek was:

1. Er is sprake van een positieve invloed van bevlogenheid van een medewerker op Service Oriented Citizenship Behaviour (SO-OCB's).

In hypothese 1 werd verondersteld dat de mate van bevlogenheid een positief effect zou hebben op het gedrag van de verpleegkundige wat gemeten is in de vorm van SO-OCB's.

Om dit te testen is er een regressieanalyse uitgevoerd die het verband test voor de verschillende dimensies van SO-OCB. De uitkomsten zijn opgenomen in tabel 4 t/m 6. In deze tabellen worden in model 1 de controle-variabelen opgenomen en in model 2 is bevlogenheid toegevoegd als onafhankelijke variabele.

Wanneer er gekeken wordt naar tabel 4 model 1 dan blijkt dat 5,9% van de variantie in SO-OCB leidinggevende verklaard wordt door de verschillen in de controlevariabelen ervaringsjaren, aantal leidinggevend en leeftijd. Deze variantie is significant ($p < 0,05$).

Het percentage van de verklaarde variantie wordt groter wanneer onafhankelijke variabelen 'bevlogenheid' wordt toegevoegd. Uit tabel 4, 5 en 6 blijkt dat toetsing van hypothese 1 positief is en dat daarmee de hypothese mag worden aangenomen voor alle drie de onderdelen van SO-OCB. Bevlogenheid heeft een significant positief verband met SO-OCB leidinggevende, SO-OCB collega's en SO-OCB organisatie. Opvallend is dat bevlogenheid relatief gezien het sterkste verband heeft met SO-OCB collega's.

Tabel 4: Regressie voor SO-OCB leidinggevende

| Model | 1 | 2 |
|----------------------|--------|---------|
| Ervaringsjaren | 0,142 | 0,212 |
| Aantal Leidinggevend | 0,091 | 0,078 |
| Leeftijd | 0,140 | 0,076 |
| | | |
| Bevlogenheid | | 0,254** |
| | | |
| R ² | 0,059 | 0,126 |
| Δ R ² | | 0,067 |
| F | 2,867* | 4,872** |

** $p < .01$ * $p < .05$

Tabel 5: Regressie voor SO-OCB collega's

| Model | 1 | 2 |
|----------------------|--------|---------|
| Ervaringsjaren | -0,111 | -0,015 |
| Aantal Leidinggevend | 0,166 | 0,136 |
| Leeftijd | 0,124 | 0,029 |
| | | |
| Bevlogenheid | | 0,386** |
| | | |
| R ² | 0,031 | 0,177 |
| Δ R ² | | 0,146 |
| F | 1,462 | 7,187** |

** p<.01 *p<.05

Tabel 6: Regressie voor SO-OCB organisatie

| Model | 1 | 2 |
|----------------------|--------|---------|
| Ervaringsjaren | -0,100 | -0,035 |
| Aantal Leidinggevend | 0,055 | 0,025 |
| Leeftijd | 0,305* | 0,235 |
| | | |
| Bevlogenheid | | 0,289** |
| | | |
| R ² | 0,052 | 0,133 |
| Δ R ² | | 0,081 |
| F | 2,494 | 5,158** |

** p<.01 *p<.05

De tweede hypothese die getoetst is luidt:

2. Vertrouwen in de direct leidinggevende heeft een positieve invloed op bevlogenheid.

Uit tabel 7 blijkt dat vertrouwen in de direct leidinggevende een positief significant ($p < 0,01$) verband heeft met bevlogenheid. 16,8 % van de verklaarde variantie in bevlogenheid wordt verklaard door de controlevariabelen en vertrouwen. Hiermee kan hypothese 2 worden aangenomen. Vertrouwen in de direct leidinggevende heeft een positieve invloed op bevlogenheid.

Tabel 7: Regressie Bevlogenheid

| Model | 1 | 2 |
|----------------------|--------|---------|
| Ervaringsjaren | -0,221 | -0,259* |
| Aantal Leidinggevend | 0,104 | 0,035 |
| Leeftijd | 0,242 | 0,222 |
| | | |
| Vertrouwen | | 0,372** |
| | | |
| R ² | 0,035 | 0,168 |
| Δ R ² | | 0,133 |
| F | 1,654 | 6,829** |

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

De derde hypothese die getoetst is luidt:

Vertrouwen in de direct leidinggevende' heeft een positieve invloed op 'SO-OCB'.

Uit tabel 8, 9 en 10 blijkt dat vertrouwen in de direct leidinggevende een positief significant verband heeft met respectievelijk SO-OCB leidinggevende, SO-OCB Collega's en SO-OCB Organisatie ($p < 0,01$).

Wanneer wordt gekeken naar de impact van vertrouwen op de verschillende dimensies van SO-OCB, dan blijkt dat vertrouwen de grootste impact heeft op de dimensie SO-OCB organisatie.

Tabel 8 : Regressie SO-OCB leidinggevende

| Model | 1 | 2 |
|------------------------|--------|---------|
| Ervaringsjaren | 0,142 | 0,114 |
| Aantal Leidinggevenden | 0,091 | 0,037 |
| Leeftijd | 0,140 | 0,122 |
| | | |
| Vertrouwen | | 0,309** |
| | | |
| R ² | 0,059 | 0,151 |
| Δ R ² | | 0,092 |
| F | 2,867* | 6,057** |

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Tabel 9 : Regressie SO-OCB collega's

| Model | 1 | 2 |
|------------------------|--------|---------|
| Ervaringsjaren | -0,111 | -0,147 |
| Aantal Leidinggevenden | 0,166 | 0,097 |
| Leeftijd | 0,124 | 0,103 |
| | | |
| Vertrouwen | | 0,383** |
| | | |
| R ² | 0,031 | 0,173 |
| Δ R ² | | 0,142 |
| F | 1,462 | 7,059** |

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Tabel 10 : Regressie SO-OCB organisatie

| Model | 1 | 2 |
|------------------------|--------|----------|
| Ervaringsjaren | -0,100 | -0,139 |
| Aantal Leidinggevenden | 0,055 | -0,022 |
| Leeftijd | 0,305 | 0,280* |
| | | |
| Vertrouwen | | 0,434** |
| | | |
| R ² | 0,052 | 0,234 |
| Δ R ² | | 0,182 |
| F | 2,494 | 10,370** |

* p<0,05, ** p<0,01

De vierde en laatste hypothese luidt:

Bevlogenheid mediëert de relatie tussen vertrouwen in de leidinggevende en SO-OCB.

Om deze hypothese te toetsen wordt gebruikt gemaakt van de stappen die zijn beschreven in de methode volgens MacKinnon (2007) om (partiële) mediatie van bevlogenheid te onderzoeken.

De eerste stap is het gegeven dat er sprake is van een significant effect van vertrouwen op bevlogenheid (zie tabel 7). Als tweede stap is er gecontroleerd of zowel bevlogenheid alsook vertrouwen in een regressieanalyse beiden een significant effect hebben op SO-OCB leidinggevende, SO-OCB collega's en SO-OCB organisatie. Uit tabel 12 model 3 blijkt dat inderdaad zowel bevlogenheid alsook vertrouwen in de leidinggevende een significant effect hebben op SO-OCB collega's. Echter kijkend naar model 3 in tabel 11 en 13 blijkt dat alleen vertrouwen in de leidinggevende een significant effect heeft op respectievelijk SO-OCB leidinggevende en SO-OCB organisatie.

Als derde stap is er gekeken of er sprake is van volledige mediatie van bevlogenheid. Na toevoeging van bevlogenheid bij vertrouwen als onafhankelijke variabele in de regressieanalyse, blijkt dat vertrouwen niet wegvalt als significant effect op SO-OCB. Dit wil zeggen dat er geen sprake is van volledige mediatie.

Als laatste stap wordt onderzocht of er sprake is van een partiële mediatie. Hiervan zou sprake zijn wanneer het significante effect van vertrouwen op SO-OCB collega's aanwezig blijft in de regressieanalyse, maar wel kleiner in waarde wordt na toevoeging van bevlogenheid (tabel 12 model 3). Dit blijkt inderdaad van toepassing (zie tabel 12 model 2 en 3).

Om te bepalen of het verband van de mediatie significant is, is de Sobeltest uitgevoerd.

Om dit te berekenen wordt gebruik gemaakt van de ongestandaardiseerde coëfficiënten en bijbehorende standaardfoutwaarden van zowel het verband tussen vertrouwen en bevlogenheid alsook het verband tussen bevlogenheid en de dimensie van SO-OCB (zie bijlage 9) . Voor de berekening van de Sobeltest worden uitkomsten uit de regressie gebruikt en toegepast in een apart berekeningsprogramma volgens de methode die is beschreven door Preacher (2004).

Uit de analyse van de onderdelen SO-OCB blijkt dat niet alle onderdelen de partiële mediatie laten zien (zie tabel 12, 13 en 14).

Voor het onderdeel SO-OCB collega's blijkt er sprake te zijn van partiële mediatie. Dit verband in mediatie blijkt significant te zijn na uitvoering van de Sobeltest (zie bijlage 9).

Kortom, hypothese vier kan worden aangenomen voor de dimensie SO-OCB collega's.

Voor de dimensies SO-OCB leidinggevende en SO-OCB organisatie is er geen sprake van (partiële) mediatie van bevoegenheid op de relatie tussen vertrouwen in de leidinggevende en respectievelijk SO-OCB leidinggevende en SO-OCB organisatie.

Samenvattend is er sprake van een partieel mediërend effect van bevoegenheid in relatie tussen vertrouwen in de leidinggevende en SO-OCB collega's. Hiermee wordt hypothese 4 deels aangenomen. Voor de dimensies SO-OCB leidinggevende en SO-OCB organisatie is er geen sprake van een mediërend effect van bevoegenheid in de relatie tussen vertrouwen in de leidinggevende en desbetreffende dimensie van SO-OCB.

Tabel 11: Regressie SO-OCB leidinggevende

| Model | 1 | 2 | 3 |
|----------------------|--------|---------|---------|
| Ervaringsjaren | 0,142 | 0,114 | 0,168 |
| Aantal Leidinggevend | 0,091 | 0,037 | 0,042 |
| Leeftijd | 0,140 | 0,122 | 0,084 |
| | | | |
| Vertrouwen | | 0,309** | 0,241** |
| Bevoegenheid | | | 0,165 |
| R ² | 0,059 | 0,151 | 0,175 |
| Δ R ² | | 0,092 | 0,024 |
| F | 2,867* | 6,057** | 5,667** |

* p<0,05, ** p<0,01

Tabel 12: regressie SO-OCB Collega's

| Model | 1 | 2 | 3 |
|----------------------|--------|---------|---------|
| Ervaringsjaren | -0,111 | -0,147 | -0,066 |
| Aantal Leidinggevend | 0,166 | 0,097 | 0,094 |
| Leeftijd | 0,124 | 0,103 | 0,039 |
| | | | |
| Vertrouwen | | 0,383** | 0,273** |
| Bevoegenheid | | | 0,284** |
| R ² | 0,031 | 0,173 | 0,239 |
| Δ R ² | | 0,142 | 0,066 |
| F | 1,462 | 7,059** | 8,336** |

* p<0,05, ** p<0,01

Tabel 13: regressie SO-OCB organisatie

| Model | 1 | 2 | 3 |
|----------------------------------|----------|----------|----------|
| Ervaringsjaren | -0,100 | -0,139 | -0,105 |
| Aantal Leidinggevendenden | 0,055 | -0,022 | -0,031 |
| Leeftijd | 0,305* | 0,280 | 0,248* |
| | | | |
| Vertrouwen | | 0,434** | 0,381** |
| Bevlogenheid | | | 0,148 |
| R² | 0,052 | 0,234 | 0,253 |
| Δ R² | | | |
| F | 2,494 | 10,370 | 9,074** |

* p<0,05, ** p<0,01

5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk zal een samenvatting en conclusie gegeven worden van de belangrijkste bevindingen en zal antwoord gegeven worden op de verschillende onderzoeksvragen. In de volgende paragrafen zal de discussie omtrent dit onderzoek plaatsvinden met aansluitend de beperkingen van het onderzoek. Tenslotte zullen aanbevelingen worden gedaan voor verder onderzoek.

5.1 Samenvatting en conclusie

De doelstelling van dit onderzoek was het inzichtelijk maken óf er sprake zou zijn van invloed van vertrouwen in de leidinggevende op SO-OCB. En of deze invloed rechtstreeks danwel door een mediërende rol van de mate van bevlogenheid tot stand zou komen.

Om hier antwoord op te kunnen geven zijn hypotheses opgesteld en is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd zodat uiteindelijk een antwoord gegeven kan worden op de probleemstelling:

In welke mate heeft het vertrouwen in de leidinggevende invloed op Service Oriented Citizenship Behavior (SO-OCB) en in welke mate medieert bevlogenheid deze relatie?

De eerste hypothese luidde;

1. Er is sprake van een positieve invloed van bevlogenheid van een medewerker op Service Oriented Citizenship Behaviour (SO-OCB's).

Uit het onderzoek bleek dat bevlogenheid een significant positief verband heeft met SO-OCB. Wanneer gekeken wordt naar de relatie tussen bevlogenheid enerzijds en de verschillende onderdelen van SO-OCB anderzijds, blijkt dat bevlogenheid een significant positief verband heeft met SO-OCB ten opzichte van collega's, leidinggevend en de organisatie. Hiermee is hypothese 1 aangenomen.

De tweede hypothese luidde;

2. Vertrouwen in de direct leidinggevende heeft een positieve invloed op bevlogenheid.

Uit het onderzoek bleek dat vertrouwen in de direct leidinggevende een positief significant verband heeft met bevlogenheid. Hiermee is hypothese 2 ook aangenomen.

De derde hypothese luidde;

3. Vertrouwen in de direct leidinggevende' heeft een positieve invloed op 'SO-OCB'.

Uit het onderzoek bleek dat vertrouwen in de direct leidinggevende een positief significant verband heeft met SO-OCB.

Kijkend naar de verschillende dimensies van SO-OCB kan gesteld worden dat vertrouwen in de direct leidinggevende een positief significant verband heeft met SO-OCB leidinggevende (zie tabel 12 model 2). Ook bleek dat vertrouwen een significant verband heeft met SO-OCB collega's (tabel 13 model 2) en SO-OCB organisatie (tabel 14 model 2). Concluderend kan gesteld worden dat vertrouwen

in de leidinggevende met alle dimensies van SO-OCB een significant positief verband heeft.

Hiermee is hypothese 3 aangenomen.

De vierde hypothese luidde:

4. Bevlogenheid mediëert de relatie tussen vertrouwen in de leidinggevende en SO-OCB.

Er is een significant verband tussen zowel vertrouwen alsook bevlogenheid met SO-OCB. Om aan te tonen dat er sprake was van significante partiële mediatie is een Sobeltest uitgevoerd. Uit deze test bleek dat bevlogenheid inderdaad een significant mediërend effect heeft in de relatie tussen vertrouwen in de direct leidinggevende en SO-OCB collega's.

Hiermee is hypothese 4 deels aangenomen. Bevlogenheid mediëert de relatie tussen vertrouwen in de leidinggevende en SO-OCB collega's (partieel).

Echter wanneer naar de onderdelen van SO-OCB wordt gekeken dan ziet men dat bij het onderdeel SO-OCB collega's sprake is van een mediërend effect van bevlogenheid op de relatie tussen vertrouwen in de leidinggevende en SO-OCB collega's. Bij de onderdelen SO-OCB leidinggevende en SO-OCB organisatie is er geen sprake van een (partiël) mediërend effect van bevlogenheid in de relatie tussen vertrouwen en respectievelijk SO-OCB leidinggevende en SO-OCB organisatie.

5.2 Discussie

Uit het onderzoek blijkt dat hypothesen 1 t/m 3 bevestigd kunnen worden en hypothese 4 alleen voor de doelgroep SO-OCB collega's. Wanneer men kijkt naar de relatie tussen vertrouwen in de leidinggevende en bevlogenheid dan blijkt dat slechts 16,8 % van de variantie in bevlogenheid wordt verklaard door vertrouwen in de leidinggevende. Dit wijst er op dat er mogelijke andere variabelen van invloed zijn op bevlogenheid. Bakker en Demerouti (2008) bevestigen dit ook en zij geven aan dat de mate van betrokkenheid enerzijds en de beleving dat medewerkers hun werk als nuttig en zinvol ervaren anderzijds, belangrijke factoren zijn voor de beïnvloeding van bevlogenheid. Ook de realiseerbaarheid en haalbaarheid van een opdracht en de daaraan gekoppelde verantwoordelijkheid zouden een belangrijke rol kunnen spelen voor de mate van bevlogenheid onder medewerkers. Voor dit onderzoek zou dit kunnen betekenen dat er meer variabele naast het vertrouwen in de leidinggevende, een voorspellende waarde hebben voor het bepalen van de mate van bevlogenheid. En dat dit onderzoek bijdraagt aan het verder in kaart brengen van variabelen die een positieve invloed hebben op bevlogenheid. Deze bevinding sluit aan bij het onderzoek van Bakker en Demerouti(2008), die ook pleiten voor verdere onderzoek naar beïnvloedende factoren van bevlogenheid.

Kijkend naar de onderzoeksvariabele SO-OCB valt op dat er niet is gekozen voor het meer algemene OCB maar meer specifiek naar de vorm service-oriented OCB. Gegeven de context (de gezondheidszorg) waarbinnen dit onderzoek heeft plaatsgevonden is de vorm SO-OCB een logische keuze omdat deze beter aansluit bij het werk en functie van de onderzochte populatie verpleegkundigen (Bettencourt et al., 2001).

Daar waar gesproken is vanuit het theoretisch kader over extra-role gedrag bij OCB, ziet men bij verpleegkundige dit extra-role gedrag terug in hun normale

werk. Er is een extra verdieping nodig in de vorm van service oriented OCB om het onderscheidende gedrag te kunnen labelen en benoemen (zie paragraaf 2.1). Dit gegeven, namelijk het beter onderscheiden en specificeren van de vormen én presentatie van OCB, bevestigt de conclusies uit de review van Podsakoff et al. (2000) die aangeeft dat OCB een zeer grote verzameling is van allerlei gedrag en dat het wenselijk is om de vormen van OCB beter te specificeren (Podsakoff et al., 2000). Daarentegen zijn er nog veel onderzoeken die OCB als verzamelbegrip hebben gebruikt voor verschillend gedrag en dit ondergebracht hebben in een zogenaamd 'composite' OCB dimensie in plaats van het benoemen van afzonderlijke OCB-dimensies (Deluga, 1998; Hui, 1999; Konovsky & Pugh, 1994).

Ook blijkt uit de analyse dat vertrouwen in de leidinggevende een positieve relatie heeft met SO-OCB. Wat opvalt in deze relatie is dat vertrouwen in de leidinggevende een in verhouding sterkere relatie heeft met de doelgroep SO-OCB organisatie en minder met de doelgroep SO-OCB leidinggevende en SO-OCB collega's (respectievelijk 17% , 15% versus 23% voor SO-OCB organisatie).

De verschillende waarden zijn opvallend omdat men zou verwachten op basis van de Social Exchange Theory dat vertrouwen in de leidinggevende een sterkere impact zou hebben op SO-OCB leidinggevende. Immers wanneer een medewerker zijn leidinggevende vertrouwd, zal hij/zij in ruil daarvoor iets extra's terug willen doen voor deze persoon. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dit verband wel aanwezig maar toch is de relatie met SO-OCB organisatie relatief gezien sterker. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat medewerkers meer vertrouwen hebben in de organisatie als geheel en minder in hun direct leidinggevende en meer vertrouwen hebben in hun collega's op de werkvloer. Het SO-OCB ten opzichte van collega's scoort ook beduidend hoger dan het SO-OCB ten opzichte van de leidinggevende onder de verpleegkundigen.. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat dezelfde medewerker verschillend omgaat met verschillende 'doelgroepen' zoals collega's en leidinggevende en organisatie.

Kijkend naar de verschillende doelgroepen dan kan hypothese 4 worden bevestigd voor de vorm SO-OCB collega's. Voor de onderdelen SO-OCB leidinggevende en SO-OCB organisatie is er geen sprake van een mediërend effect van bevlogenheid in de relatie tussen vertrouwen in de leidinggevende en desbetreffende vorm van SO-OCB.

Uit de resultaten van dit onderzoek kan een conclusie getrokken worden om SO-OCB niet als één verzamelbegrip te zien maar het zou wenselijk zijn om de onderdelen van SO-OCB specifieker te benoemen. De resultaten in dit onderzoek laten namelijk zien dat bevlogenheid met name van belang is voor het vergroten van SO-OCB ten opzichte van collega's. Vertrouwen daarentegen blijkt vooral van belang voor het vergroten van SO-OCB ten opzichte van de organisatie. Hieruit kan worden afgeleid dat medewerkers zich verschillend gedragen ten opzichte van verschillende doelgroepen. Deze bevinding sluit aan bij het werk van Organ (1988) die sprak over de een tweedeling van OCB. OCB met betrekking tot het individu (OCB-I) en OCB met betrekking tot de organisatie (OCB-O). Dit onderzoek heeft een driedeling gevonden van SO-OCB organisatie, SO-OCB collega's en SO-OCB leidinggevende. Kijkend naar de theorie van Organ (1988) zou je SO-OCB ten opzichte van leidinggevende en SO-OCB ten opzichte van collega's als subvormen mogen beschouwen van OCB-I. Een argument hiervoor zou kunnen zijn dat de leidinggevende in dit onderzoek vaak in praktijk

ook meewerkt en daardoor als leidinggevende persoonlijk betrokken is in een inter-persoonlijke rol met zijn/haar verpleegkundigen. Met als gevolg dat de verpleegkundige richting collega's en direct leidinggevende een sterke mate van individueel OCB vertoont.

Vanuit het perspectief dat de leidinggevende gezien mag worden als een vertegenwoordiger van de organisatie zou je daarentegen ook kunnen stellen dat juist het SO-OCB leidinggevende meer bij OCB-organisatie zou horen volgens de indeling van Organ (1988). Dit laatste perspectief zou vooral van toepassing zijn wanneer de leidinggevende zelf niet meer als collega rechtstreekse patiëntenzorg zou verlenen.

Aangezien SO-OCB gezien mag worden als een indicator voor prestatie is het interessant om dit gedrag te onderzoeken binnen de zorgsector. Mede gezien de uitkomsten uit dit onderzoek die bevestigen dat SO-OCB verbeterd kan worden en daarmee zeer relevant is voor de praktijk.

5.3 Beperkingen van het onderzoek

Het uitgevoerde onderzoek heeft enkele beperkingen. Zo is er voor dit onderzoek gebruik gemaakt van 2 vertaalde vragenlijsten (SO-OCB en Vertrouwen). Het is de vraag of de vertaalde vorm 100% hetzelfde is en op dezelfde wijze wordt geïnterpreteerd als de originele versie, ondanks dat een native speaker en 1e graad docent Engels deze vragenlijst heeft vertaald.

Vervolgens hebben een drietal medewerkers de vragenlijst voorgelegd gekregen met de vraag of voor hen de vraag duidelijk en eenduidig is op te vatten. Hierop is positief gereageerd. De generaliseerbaarheid is beperkt gezien de kleine steekproef binnen 1 streekziekenhuis. Daarentegen is dit onderzoek en de resultaten goed te gebruiken voor onderzoek in vergelijkbare streekziekenhuizen van dezelfde omvang en samenstelling. Bijvoorbeeld de ziekenhuizen die vanuit benchmarking worden vergeleken met het SJG in het Prismant onderzoek.

Een andere beperking is het onderzoeksdesign. Er is gekozen voor een cross-sectioneel onderzoek waarbij de respondenten eenmalig de vragenlijst hebben moeten invullen. Hierdoor is het mogelijk om de richting van een verband aan te tonen middels het toepassen van een regressieanalyse, echter is het niet mogelijk om aan te tonen dat x vooraf gaat in de tijd aan y waardoor de causaliteit strikt genomen niet kan worden aangetoond met deze onderzoeksoptzet.

De data die zijn verkregen komen voornamelijk voort uit respondenten die afkomstig zijn vanuit de kliniek. Het aantal respondenten vanuit het Dagcentrum en de functie -en poliklinieken is beduidend kleiner en daarom minder representatief en moeilijker te vergelijken op niveau van de werkplek.

Ondanks gestandaardiseerde vragenlijsten zijn er tijdens het onderzoek naar betrouwbaarheid en validiteit van de verschillende schalen en factorlading diverse vragen verwijderd uit het onderzoek. De verhouding van de verschillende dimensies en gekoppelde vragen is behouden gebleven en heeft niet tot aanpassingen geleid of tot het verwerpen van volledige schalen. Opvallend is dat de negatief geformuleerde vragen onvoldoende scoorden op betrouwbaarheid en validiteit. Mogelijke verklaring hiervoor is dat respondenten op basis van automatisme de vragenlijsten hebben ingevuld. Deze vragen zijn dan ook verwijderd. Door meer variatie aan te brengen in de vraagstelling en toegepaste

(Likert-) schaalindeling zou dit mogelijk verbeterd kunnen worden voor verder onderzoek.

Ook de opdeling van de vragenlijst SO-OCB op basis van de factoranalyse in subdimensies SO-OCB leidinggevende, SO-OCB collega's en SO-OCB organisatie heeft tot gevolg gehad dat niet alle vragen van SO-OCB voldeden. Ook hier zijn enkele vragen verwijderd omdat zij onvoldoende laden op desbetreffende component tijdens de factoranalyse. Er bleven voldoende aantal vragen over per dimensie om het onderzoek verder uit te kunnen voeren. In de toekomst zou met de deeldimensies van SO-OCB verder onderzoek uitgevoerd kunnen worden in plaats van de totale vragenlijst als één dimensie.

5.4 Aanbevelingen voor de praktijk

Vanuit het onderzoek kan worden aangegeven dat vertrouwen in de leidinggevende van belang is voor het vergroten van de bevlogenheid en SO-OCB onder verpleegkundigen. Dit betekent voor de praktijk dat het van groot belang is dat medewerkers vertrouwen hebben in hun leidinggevende om te komen tot een toename van SO-OCB. En om dit SO-OCB te verbeteren heeft men naast vertrouwen in de leidinggevende ook bevlogen medewerkers / medewerksters nodig.

Dus wanneer vertrouwen in de leidinggevende en/of bevlogenheid onder medewerkers ontbreekt dan zou dit een negatieve invloed kunnen hebben op het gedrag wat de verpleegkundige laat zien in de vorm van SO-OCB. Daarnaast heeft de mate van bevlogenheid onder medewerkers/medewerksters een mediërende rol in de relatie tussen het vertrouwen in de leidinggevende en SO-OCB collega's. Wil je SO-OCB bevorderen dan zijn vertrouwen én bevlogenheid beiden nodig onder personeel. Zoals al aangegeven in paragraaf 1.2 is er een toenemende behoefte aan personeel met een hoge mate van SO-OCB. Dit onderzoek heeft mede aangetoond dat SO-OCB te bevorderen is en hier ligt dan ook voor de praktijk een concreet aangrijpingspunt.

Voor de praktijk zou het zinvol zijn om de focus te leggen bij het gedrag dat managers laten zien om sterker betrokken te zijn bij hun medewerkers en de stimulering van bevlogenheid onder medewerkers.

5.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Voor vervolgonderzoek zou het wenselijk zijn om dit onderzoek uit te voeren bij meerdere ziekenhuizen om de mate van externe validiteit ofwel generaliseerbaarheid te vergroten.

Ook zou het wenselijk zijn om vervolgonderzoek uit te voeren naar de aspecten die van invloed zijn op het vertrouwen in de organisatie of de leidinggevende binnen ziekenhuizen. Vertrouwen in de leidinggevende is noodzakelijk om het SO-OCB te verbeteren.

Tevens is het aan te bevelen om verder onderzoek te doen naar de verschillende vormen van SO-OCB, ten opzichten van verschillende doelgroepen. Dus naast doelgroepen 'leidinggevende', 'collega's' en 'organisatie' bijvoorbeeld de doelgroep patiënten.

Het is aan te bevelen om verder onderzoek te doen naar invloeden die nodig zijn om de relatie tussen vertrouwen in de leidinggevende en SO-OCB te verbeteren

(Min - Huei, 1988) omdat dit leidt tot betere werkprestaties. Vanuit arbeid- en organisatiepsychologie is hier ook onderzoek naar gedaan wat goed bruikbaar is en verder gaat dan het bijvoorbeeld het Job-Demands-Resources model en Demand Control Model (Bakker, 2010; Bakker & Demerouti, 2007, 2008).

Ten slotte zou het interessant zijn om te onderzoeken welk gedrag leidinggevendens laten zien om het vertrouwen wat medewerkers hebben in hun leidinggevende en de bevlogenheid, te vergroten.

Als slotgedachte kan men stellen dat vertrouwen in de leidinggevende van groot belang is voor een ziekenhuis waar men bevlogen verpleegkundigen met een hoge mate van SO-OCB wil hebben voor een zorg waar patiënten klanten worden!

6. Referenties

- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. 2010. The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. ***Journal of Psychology***, 144(3): 313-326.
- Bakker, A., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D.,. 2010. Beyond the Demand-Control Model: Thriving on high job demands and resources. ***Journal of Personnel Psychology***, 9(1): 3-16.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2007. The Job Demands-Resources model: State of the art. ***Journal of Managerial Psychology***, 22(3): 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2008. Towards a model of work engagement. ***Career Development International***, 13(3): 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. 2008. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. ***Work & Stress***, 22(3): 187-200.
- Baron, R. M., & Kenny, D.A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. . ***Journal of Personality and Social Psychology***(51): 1173-1182.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. 2001. A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. ***Journal of Applied Psychology***, 86(1): 29-41.
- Bond, J. T., Galinsky, E., & Swanberg, J. E. . 1997. The 1997 national study of the changing workforce. New York: Families and Work Institute.
- Bowling, A. 2002. ***Research methods in health. Investigating health and health services***. Berkshire: Open University Press.
- Bruijn, J. A. d. 2001. ***Prestatiemeting in de publieke sector: tussen professionals en verantwoording***. Utrecht: Lemma.
- Buchan, J. 2004. What difference does ("good") HRM make? ***Human Resources for Health***, 2(1): 2-6.
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. 2008. Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. ***Journal of Behavioral and Applied Management***, 10(1): 47-71.
- Chun-Hsi Vivian, C., Shih-Jon, W., Wei-Chieh, C., & Chin-Shin, H. 2008. The effect of leader-member exchange, trust, supervisor support on organizational citizenship behavior in nurses. ***Journal of Nursing Research (Taiwan Nurses Association)***, 16(4): 321-328.
- Cohen, A., & Kol, Y. 2004. Professionalism and organizational citizenship behavior: An empirical examination among Israeli nurses. ***Journal of Managerial Psychology***, 19(4): 386-405.

- Cronbach, L. J. 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. ***Psychometrika***, 16(3): 297-334.
- Deluga, R. J. 1998. Leader-member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity. ***Group & Organization Management***(23): 189-216.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. 2002. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. ***Journal of Applied Psychology***, 87(4): 611-628.
- Ertürk, A. 2007. Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. ***Journal of Managerial Psychology***, 22(3): 257-270.
- Fay, D. a. H. L. 2004. Current themes in organizational change. ***European Journal of Work and Organizational Psychology***, 13(2): 113-119.
- Frins, W. 2010. ***Bevlogenheid in de context van het voortgezet onderwijs impact van vermoeidheid, leeftijd en werkervaring***. Open Universiteit, The Netherlands.
- Helmstater, G. C. 1964. ***Principles of psychological Measurement***. New York: NY:Appleton-Century-Crofts.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. 2007. Expanding the criterion domain? A quantitative review of the ocb literature. ***Journal of Applied Psychology***, 92(2): 555-566.
- Hui, C., Law, K.S., & Chen, Z.X. 1999. A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: a Chinese case. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***(77): 3-21.
- Jansen, E. P. 2003. Prestatiemeting in de particuliere non-profitsector. Een voorbeeld uit de humanitaire hulpverlening. ***Maandblad voor Accountancy en Bedrijfsleven***, 77: 100-108.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. 1994. Citizenship behavior and social exchange. ***Academy of Management Journal***, 37(3): 656-669.
- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. 1996. ***Trust in organizations: Frontiers of theory and research***. Thousand Oaks, CA US: Sage Publications, Inc.
- Lavelle, J. J., McMahan, G. C., & Harris, C. M. 2009. Fairness in human resource management, social exchange relationships, and citizenship behavior: Testing linkages of the target similarity model among nurses in the United States. ***International Journal of Human Resource Management***, 20(12): 2419-2434.
- Lin, C.-P., Hung, W.-T., & Chiu, C.-K. 2008. Being Good Citizens: Understanding a mediating mechanism of organizational commitment and social network ties in ocbs. ***Journal of Business Ethics***, 81(3): 561-578.

- Lin, J. S.-J. L. a. S.-C. 2010. Moderating effect of organizational climate on the relationship of organizational support and service oriented organizational citizenship behaviors. ***African Journal of Business Management***, 5(2): 582-595.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. 2007. Emerging positive organizational behavior. ***Journal of Management***, 33(3): 321-349.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A.J., Fritz, M.S. 2007. Mediation analysis. ***Annual Review of Psychology***(58): 593-614.
- Mills, M., Culbertson, S., & Fullagar, C. 2011. Conceptualizing and measuring engagement: An analysis of the Utrecht Work Engagement Scale. ***Journal of Happiness Studies***(Preprints): 1-27.
- Min - Huei, C. 1988. A study tot improve organizational citizenship behaviors. ***Management***, 4(21): 1364-1367.
- Organ, D. W. 1988. ***Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome***. Lexington: Lexington Books.
- Payne, S. C., & Webber, S. S. 2006. Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior. ***Journal of Applied Psychology***, 91(2): 365-378.
- Podsakoff, P., & MacKenzie, S. 1997. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. ***Human Performance***, 10(2): 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. ***The Leadership Quarterly***, 1(2): 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. ***Journal of Management***, 26(3): 513-563.
- Preacher, K. J., & Hayes, A.F. 2004. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. ***Behavior Research Methods, Instruments & computers***(36): 717-731.
- Purcell, J. a. H., S. 2007. Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. ***Human Resource Management Journal***, 17(1): 3-20.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. ***Academy of Management Review***, 23(3): 393-404.
- Rurkkhum, S. 2011. ***The relationship between employee engagement and organizational citizenship behavior in Thai organizations***. ProQuest Information & Learning, US.
- Salanova, M., S. Agut and J.M. Peiró. 2005. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and

- customer loyalty; The mediating role of service climate. ***Journal of Applied Psychology***, 90: 1217-1227.
- Schaufeli, W. B., & Bakker A. B. 2003. UWES : Utrecht Work Engagement Scale. ***Preliminary Manual Utrecht University; Occupational Health Psychology Utrecht***, Version 1
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. . 2007. Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. ***Research in social issues in management***, Information Age Publishers, Greenwich,CT.: 135-177.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. 2010. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept, ***Work engagement: A handbook of essential theory and research.***: 10-24. New York, NY US: Psychology Press.
- Schoorman, F. D. B., G.A. 2006. Leadership, trust and client service in veterinary hospitals, ***West Lafayette***. Purdue University.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. 2009. The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. ***Journal of Happiness Studies***, 10(4): 459-481.
- Strickland O., B. M., Gomes L., Larson E., Muh V., & Secarea A. 2007. The relationship between leader charisma, work engagement, and turnover intentions., ***Annual Western Psychological Association***. Seattle Wahington.
- Thiel, S. v. F. L. L. 2003. De prestatieparadox in de publieke sector. ***Beleidswetenschap***, 17(2): 123-143.
- Veld, M. 2012. ***HRM, strategic climate and employee outcomes in hospitals***. Erasmus University, The Netherlands, Rotterdam.
- Walz, S. M., & Niehoff, B.P. 2000. Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. ***Journal of Hospitality and Tourism Research***, 24: 301-319.
- Wat, D., & Shaffer, M. A. 2005. Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. ***Personnel Review***, 34(4): 406-422.
- Watson, M. L. 2005. ***Can There Be Just One Trust? A Cross-Disciplinary Identification Of Trust Definitions And Measurement***. University of Miami.
- Whittington, J. L., & Galpin, T. J. 2010. The engagement factor: Building a high-commitment organization in a low-commitment world. ***Journal of Business Strategy***, 31(5): 14-24.
- Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. 2010. Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. ***Journal of Nursing Management***, 18(8): 889-900.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2009a. Reciprocal relationships between job resources, personal resources,

- and work engagement. ***Journal of Vocational Behavior***, 74(3): 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2009b. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. ***Journal of Occupational & Organizational Psychology***, 82(1): 183-200.
- Yoon, M. H., & Suh, J. 2003. Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. ***Journal of Business Research***, 56(8): 597-611.
- Yukl, G. 1989. Managerial Leadership: A review of theory and research. ***Journal of Management***, 15(2): 251-289.

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst Vertrouwen in direct leidinggevende

Originele vragenlijst

Vragenlijst voor het meten van vertrouwen in de direct leidinggevende.

Volgens Schoorman F.D. & Ballinger, G.A. (2006)

1. My supervisor keeps my interests in mind when making decisions.
2. I would be willing to let my supervisor have complete control over my future in this company.
3. If my supervisor asked why a problem occurred, I would speak freely even if I was partly to blame.
4. I feel comfortable being creative because my supervisor understands that sometimes creative solutions do not work.
5. It is important for me to have a good way to keep an eye on my supervisor
Increasing my vulnerability to criticism by my supervisor would be a mistake
6. If I had my way, I wouldn't let my supervisor have any influence over decisions that are important to me.

Aangepaste vragenlijst Vertrouwen in direct leidinggevende

Sterk Sterk
eens neutraal oneens

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Mijn leidinggevende houdt rekening met mijn belangen als hij / zij beslissingen neemt. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Ik zou ertoe bereid zijn mijn leidinggevende volledige controle over mijn toekomst binnen dit bedrijf te geven. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Wanneer mijn leidinggevende vraagt naar de oorzaak van een probleem dan praat ik hier open over, ook al heb ik hier zelf deels schuld aan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Ik voel me niet geremd om creatief te zijn omdat mijn leidinggevende begrijpt dat creatieve oplossingen niet altijd werken. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Ik vind het belangrijk om zicht te hebben op wat mijn leidinggevende doet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Ik zou me niet graag kwetsbaar opstellen ten aanzien van kritiek van mijn leidinggevende. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Als het aan mij lag dan zou mijn leidinggevende geen enkele invloed mogen hebben op beslissingen die voor mij belangrijk zijn. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Bijlage 2:

Vragenlijst voor het meten van Bevlogenheid

Hieronder weergegeven de UWES-9 van Schaufeli & Bakker (1999):

1. Op mijn werk bruis ik van energie. (VIT01)
2. Als ik werk dan voel ik me fit en sterk. (VIT02)
3. Ik ben enthousiast over mijn baan. (TOE02)
4. Mijn werk inspireert mij. (TOE03)
5. Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan (VIT03)
6. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig (ABS03).
7. Ik ben trots op het werk dat ik doe. (TOE04)
8. Ik ga helemaal op in mijn werk. (ABS04)
9. Mijn werk brengt mij in vervoering. (ABS05)

De vragenlijst voor de te onderzoeken populatie;

Werkbelevingslijst (UWES)

De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het **best passende** cijfer (van 0 t/m 6) te omcirkelen.

0= Nooit.

1= Sporadisch; Een paar keer per jaar of minder.

2= Af en toe; Eens per maand of minder.

3= Regelmatig; een paar keer per maand.

4= Dikwijls; Eens per week.

5= Zeer dikwijls; Een paar keer per week.

6= Altijd; Dagelijks.

| Werkbelevingslijst (UWES) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Op mijn werk bruis ik van energie. | | | | | | | |
| 2. Als ik werk dan voel ik me fit en sterk. | | | | | | | |
| 3. Ik ben enthousiast over mijn baan. | | | | | | | |
| 4. Mijn werk inspireert mij. | | | | | | | |
| 5. Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan | | | | | | | |
| 6. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig | | | | | | | |
| 7. Ik ben trots op het werk dat ik doe. | | | | | | | |
| 8. Ik ga helemaal op in mijn werk. | | | | | | | |
| 9. Mijn werk brengt mij in vervoering. | | | | | | | |

Bijlage 3: Vragenlijst voor het meten van SO-OCB

Vragenlijst voor het meten van SO-OCB

Bron: auteur Christopher Harris.

Titel: 'Patients and Workgroups as Sources of Justice and Beneficiaries of Citizenship Behavior'

Deze vragenlijst is omgezet naar een medewerkers vragenlijst in het nederlands.

Het origineel:

MANAGER SURVEY

Please complete one of these forms for each of your staff members. Given you have more than one staff member, several of these forms are included, so there should be enough of these forms to complete one for each of your staff members.

Evaluation of staff member (Please print the employee's name here): _____

Please consider how typical or characteristic it is of this employee (the person whose name you entered above) to engage in the following behaviors, and then rate the extent to which you disagree or agree with each statement.

| This employee: | Strongly Disagree | | | Neutral | | | Strongly Agree | | |
|---|-------------------|---|---|---------|---|---|----------------|--|--|
| 1. Adequately completes assigned duties..... | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| | | | | | | | | | |
| 2. Fulfills responsibilities specified in the job description. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 3. Performs tasks that are expected of him/her. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 4. Meets formal performance requirements of the job. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| Now, consider the extent that this employee goes beyond the formal requirements of the job in the following ways: | | | | | | | | | |
| 5. Helps coworkers with heavy workloads..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 6. Helps coworkers who have been absent. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 7. Gives her/his time to help coworkers who have work-related problems. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 8. Willingly adjusts her/his work schedule to accommodate other employees' requests for time off. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 9. Goes out of the way to make newer employees feel welcome in the work group. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 10. Shows genuine concern and courtesy toward coworkers, even under the most trying business or personal situations. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 11. Attends functions that are not required but that help the organizational image (e.g., charity events). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 12. Attends and participates in voluntary meetings regarding the organization..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Defends the organization when other employees criticize it..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Shows pride when representing the organization in public. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Offers ideas to improve the functioning of the organization..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Expresses loyalty toward the organization. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Demonstrates a strong commitment to patient satisfaction. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Works hard to keep patients satisfied. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Goes out of the way to ensure patients are satisfied..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Finally, please consider the extent to which this employee helps you.

| | | | | | | | |
|--|----------|---|---------|---|---|-------|---|
| Strongly | | | | | | | |
| This employee: | Disagree | | Neutral | | | Agree | |
| 20. Accepts added responsibility when I am absent..... | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. Assists me with my work (when not asked)..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. Helps me when I have heavy workloads..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. Passes along work-related information on to me | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. Takes a personal interest in my work..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25. Shows genuine concern and courtesy toward me, even under the most trying business or personal situations | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

De aangepaste versie in het Nederlands:

Verpleegkundige vragenlijst

Vergelijk onderstaande stellingen met uw eigen beleving. En geef aan in hoeverre u het eens bent met desbetreffende stelling. Geef dus aan in welke mate uw gedrag overeenkomt met onderstaande stellingen. De stellingen hebben betrekking op drie groepen ; vragen in relatie tot de direct leidinggevende, vragen in relatie tot uw collega's binnen het team/afdeling en tenslotte vragen in relatie tot de organisatie als geheel. Omcirkel het juiste antwoord.

Score 1 is gelijk aan 'sterk oneens'
 Score 2 is gelijk aan 'licht oneens'
 Score 3 is gelijk aan 'neutraal'
 Score 4 is gelijk aan 'licht eens'
 Score 5 is gelijk aan 'sterk eens'

| | | | | | |
|--|---------------|---|----------|---|-----------------|
| | Sterk eens | | neutraal | | Sterk oneens |
| Vragen in relatie tot de direct leidinggevende | | | | | |
| 1. Ik draag zorg en verantwoordelijkheid voor de afdeling als mijn leidinggevende afwezig is | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2. Ik assisteer mijn leidinggevende met zijn werk (ongevraagd) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Ik help mijn leidinggevende spontaan met opdrachten als hij het druk heeft..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Ik geef mijn leidinggevende werkgerelateerde informatie door die van belang zou kunnen zijn voor hem.. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Ik toon persoonlijke interesse in het werk wat de leidinggevende doet..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. . Ik toon oprechte betrokkenheid en beleefdheid tegenover mijn leidinggevende, zelfs onder de meest lastige bedrijfsvoering en persoonlijke aangelegenheden. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Vragen in relatie tot uw collega's in het team of de afdeling

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 7. Ik help collega's die een hoge werkdruk hebben..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Ik help collega's die afwezig zijn geweest..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Ik besteed tijd aan collega's om hen te helpen bij werkgerelateerde problemen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Ik ben bereid om mijn eigen werkrooster aan te passen om tegemoet te komen aan verlof-verzoeken van collega's. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Ik geef ruimte aan nieuw personeel om hem of haar te laten voelen dat hij/zij welkom is in het team. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Ik toon oprechte betrokkenheid en beleefdheid tegenover collega's, zelfs onder de meest lastige bedrijfsvoering en persoonlijke aangelegenheden. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Vragen in relatie tot de organisatie als geheel.

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 13. Ik ben aanwezig bij taken die niet vereist zijn maar wel positief invloed hebben op het imago van de organisatie (bv. liefdadigheidsbijeenkomsten) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Ik ben aanwezig en neem deel aan vrijwillige bijeenkomsten met betrekking tot de organisatie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Ik verdedig de organisatie wanneer andere werknemers kritiek hebben op de organisatie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Ik vertegenwoordig de organisatie naar buiten met trots. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Ik draag ideeën aan ter verbetering voor het functioneren van de organisatie.. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Ik toon loyaliteit richting de organisatie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Ik werk hard om de patiënt tevreden te houden | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Ik doe mijn uiterste best om er zeker van te zijn dat de patiënten tevreden zijn.. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Bedankt voor uw medewerking!

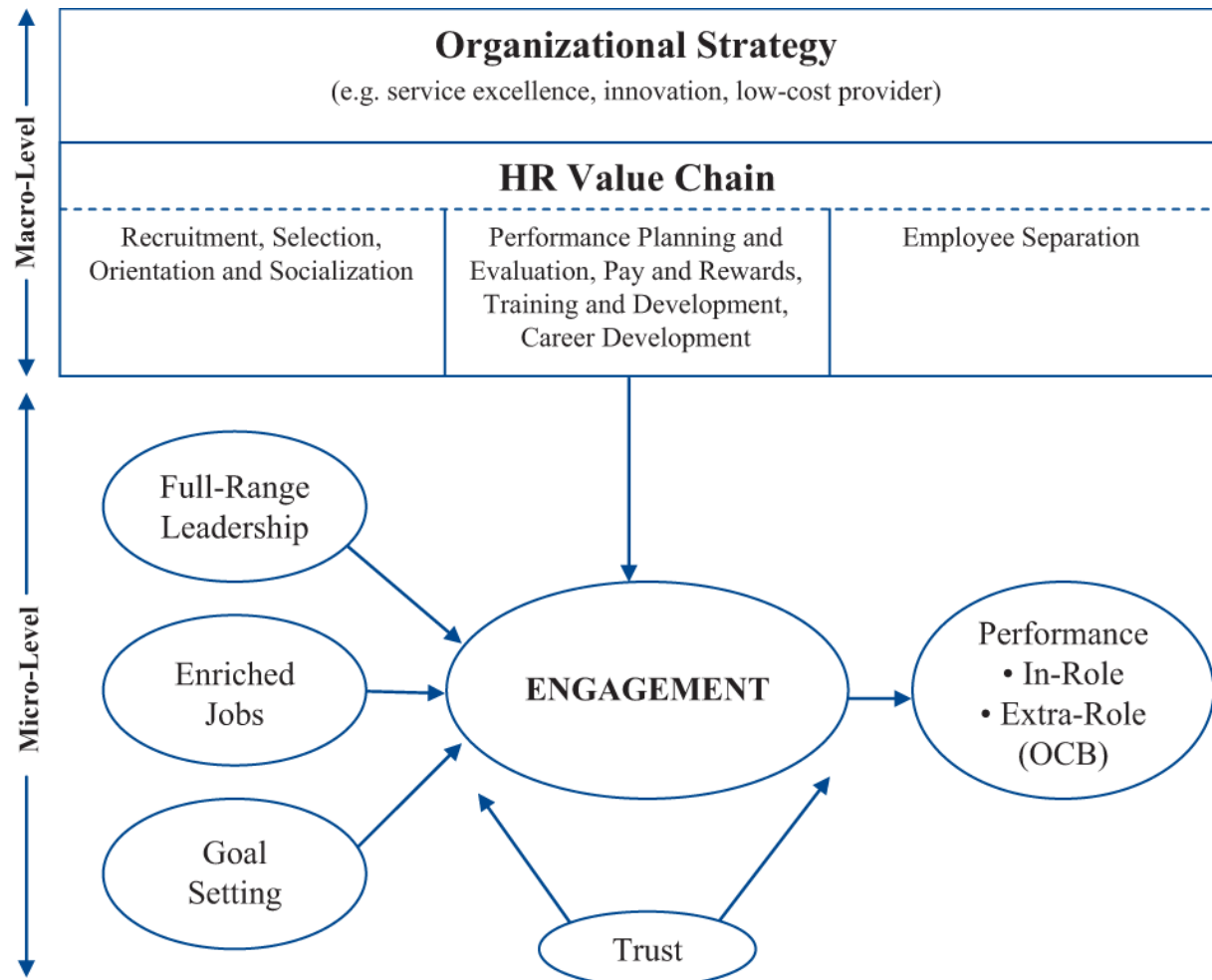
Bijlage 4: Controlevariabelen

Vier controle variabelen zijn verwerkt in de vragenlijst:
Zet hierbij een kruisje in de juiste kolom.

| | 0 t/m 3 jaar | 4 t/m 10 jaar | Meer dan 10 jaar |
|---|--|---------------------------|-----------------------------------|
| Hoeveel ervaringsjaren heeft u als verpleegkundige binnen het SJG? | | | |
| | 1 Leiding- gevende | 2 Leiding- gevenden | 3 of meer leiding- gevenden |
| Van hoeveel leidinggevenden ontvangt u direct leiding op dit moment. | | | |
| Uw leeftijd is: Jaar | | | |
| Ik ben (voornamelijk) werkzaam binnen*: *a.u.b. één antwoord aankruisen wat het meest van toepassing is. | <input type="checkbox"/> Klinische afdeling <input type="checkbox"/> Poliklinische en/of Functieafdeling <input type="checkbox"/> Dagcentrum | | |

Bijlage 5: Integrative model of employee engagement

Bron: J. Lee Whittington and Timothy J. Galpin
Journal of Business Strategy Vol 31, no. 5, 2010, pp. 14-24



Bijlage 6: Factorlading Vertrouwen

Component Matrix^a

| | Component |
|---|-----------|
| | 1 |
| Vraag 02 | ,753 |
| Ik zou ertoe bereid zijn mijn leidinggevende volledige controle over mijn toekomst binnen dit bedrijf te geven | |
| Vraag 04 | ,646 |
| Ik voel me niet geremd om creatief te zijn omdat mijn leidinggevende begrijpt dat creatieve oplossingen niet altijd werken. | |
| Vraag 01 | ,639 |
| Mijn leidinggevende houdt rekening met mijn belangen als hij/zij beslissingen neemt | |
| Vraag 03 | ,604 |
| Wanneer mijn leidinggevende vraagt naar de oorzaak van een probleem dan praat ik hier open over, ook heb ik hier zelf deels schuld aan. | |
| Vraag 05 | ,440 |
| Ik vind het belangrijk om zicht te hebben op wat mijn leidinggevende doet | |
| Vraag 06 (gehercodeerd) | -,275 |
| Ik zou me niet graag kwetsbaar opstellen ten aanzien van kritiek van mijn leidinggevende. | |
| Vraag 07 (gehercodeerd) | ,000 |
| Als het aan mij lag dan zou mijn leidinggevende geen enkele invloed mogen hebben op beslissingen die voor mij belangrijk zijn. | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 2,028 | 28,978 | 28,978 | 2,028 | 28,978 | 28,978 |
| 2 | 1,344 | 19,197 | 48,175 | | | |
| 3 | 1,114 | 15,908 | 64,084 | | | |
| 4 | ,793 | 11,334 | 75,417 | | | |
| 5 | ,730 | 10,423 | 85,840 | | | |
| 6 | ,548 | 7,825 | 93,665 | | | |
| 7 | ,443 | 6,335 | 100,000 | | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Bijlage 7 Factorlading Bevlogenheid

| Component Matrix ^a | |
|---|-----------|
| | Component |
| | 1 |
| UWES Toewijding vraag 02 | ,871 |
| Ik ben enthousiast over mijn baan. | |
| UWES Absorptie vraag 04 | ,823 |
| Ik ga helemaal op in mijn werk. | |
| UWES Toewijding vraag 03 | ,822 |
| Mijn werk inspireert mij. | |
| UWES Vitaliteit vraag 01 | ,817 |
| Op mijn werk bruis ik van energie. | |
| UWES Toewijding vraag 04 | ,773 |
| Ik ben trots op het werk dat ik doe. | |
| UWES Vitaliteit vraag 03 | ,760 |
| Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan. | |
| UWES Vitaliteit vraag 02 | ,756 |
| Als ik werk dan voel ik me fit en sterk. | |
| UWES Absorptie vraag 03 | ,737 |
| Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig. | |
| UWES Absorptie vraag 05 | ,715 |
| Mijn werk brengt mij in vervoering. | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

| Total Variance Explained | | |
|--------------------------|-------------------------------------|--------------|
| Component | Extraction Sums of Squared Loadings | |
| | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 62,018 | 62,018 |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 7 | | |
| 8 | | |
| 9 | | |

Bijlage 8 Factorlading SO-OCB totaal, leidinggevende, collega's en organisatie.

| Rotated Component Matrix ^a | | | |
|---|-----------|------|------|
| | Component | | |
| | 1 | 2 | 3 |
| SO-OCB Collega's vraag 02 | ,871 | | |
| Ik help collega's die afwezig zijn geweest. | | | |
| SO-OCB Collega's vraag 03 | ,801 | | |
| Ik besteed tijd aan collega's om hen te helpen bij werkgerelateerde problemen. | | | |
| SO-OCB Collega's vraag 01 | ,782 | | |
| Ik help collega's die een hoge werkdruk hebben. | | | |
| SO-OCB Collega's vraag 05 | ,695 | | ,166 |
| Ik geef ruimte aan nieuwe collega's om hem of haar te laten voelen dat hij/zij welkom is in het team. | | | |
| SO-OCB Collega's vraag 06 | ,670 | ,259 | |
| Tegenover collega's toon ik oprechte betrokkenheid en beleefdheid, zelfs onder de meest lastige zakelijke en persoonlijke omstandigheden. | | | |
| SO-OCB Organisatie vraag 04 | | ,828 | ,220 |
| Naar buiten toe vertegenwoordig ik de organisatie met trots. | | | |
| SO-OCB Organisatie vraag 03 | | ,819 | |
| Ik verdedig de organisatie wanneer andere werknemers kritiek hebben op de organisatie. | | | |
| SO-OCB Organisatie vraag 06 | ,154 | ,787 | |
| Ik toon loyaliteit richting de organisatie | | | |
| SO-OCB Organisatie vraag 05 | | ,533 | ,282 |
| Ik draag ideeën aan ter verbetering van het functioneren van de organisatie. | | | |
| SO-OCB Leidinggevende vraag 02 | | ,153 | ,895 |
| Ik assisteer mijn leidinggevende met zijn/haar werk, ook als hier niet om wordt gevraagd. | | | |
| SO-OCB Leidinggevende vraag 03 | | ,281 | ,787 |
| Ik help mijn leidinggevende spontaan met opdrachten als hij/zij het druk heeft. | | | |
| SO-OCB Leidinggevende vraag 01 | | | ,681 |
| Ik draag zorg en verantwoordelijkheid voor de afdeling als mijn leidinggevende afwezig is. | | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Total Variance Explained

| Com- ponent | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|----------------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 3,636 | 30,304 | 30,304 | 3,636 | 30,304 | 30,304 | 2,997 | 24,974 | 24,974 |
| 2 | 2,449 | 20,409 | 50,713 | 2,449 | 20,409 | 50,713 | 2,441 | 20,338 | 45,312 |
| 3 | 1,423 | 11,855 | 62,567 | 1,423 | 11,855 | 62,567 | 2,071 | 17,256 | 62,567 |
| 4 | ,938 | 7,815 | 70,382 | | | | | | |
| 5 | ,753 | 6,276 | 76,658 | | | | | | |
| 6 | ,645 | 5,375 | 82,033 | | | | | | |
| 7 | ,604 | 5,030 | 87,063 | | | | | | |
| 8 | ,432 | 3,597 | 90,660 | | | | | | |
| 9 | ,412 | 3,435 | 94,095 | | | | | | |
| 10 | ,265 | 2,207 | 96,302 | | | | | | |
| 11 | ,252 | 2,097 | 98,398 | | | | | | |
| 12 | ,192 | 1,602 | 100,000 | | | | | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Bijlage 9 Sobeltest

| | Sobeltest | Standaardfout | P-waarde |
|----------------------------|------------|---------------|------------|
| SO-OCB collega's | | | |
| a: 0,489 b: 0,165 | | | |
| Standaard fout | | | |
| Sa: 0,110 Sb: 0,042 | | | |
| Uitkomst: | 2,94378291 | 0,02740861 | 0,00324227 |

Legenda:

a = effect van vertrouwen in leidinggevende op bevlogenheid
dit getal is opgenomen uit de analyse (de ongestandaardiseerde
coëfficiënt B behorend bij vertrouwen in de leidinggevende).

b = effect van bevlogenheid op SO-OCB collega's. Dit getal is opgenomen
uit de analyse (de ongestandaardiseerde coëfficiënt B behorend bij
bevlogenheid).

Sa= De standaardfout behorende bij a en opgenomen uit de analyse (de
standaard error behorende bij de ongestandaardiseerde coëfficiënt B
vertrouwen in de leidinggevende).

Sb= De standaardfout behorende bij b en opgenomen uit de analyse (de
standaard error behorende bij de ongestandaardiseerde coëfficiënt B
bevlogenheid).

De waarde van de Sobeltest (2,94) is significant aangezien $p < 0,01$ en de
standaardfout is zeer klein. Dit wil zeggen dat de partiële mediatie van
bevlogenheid op SO-OCB collega significant is.